

# **GRADO: Administración y Dirección de Empresas.**

**Curso 2018/2019**

## **Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.**

Autora: Leire Santamaría Granda

Directora: Idoia Idígoras Gamboa

Bilbao, a 10 de septiembre de 2019





## INDICE

<b>I. RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>II. ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>III. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
I. Introducción .....	5
II. Motivación .....	5
III. Estructura.....	5
<b>IV. OBJETIVOS .....</b>	<b>6</b>
<b>V. METODOLOGÍA .....</b>	<b>6</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
1.1 MODELOS DE CRECIMIENTO .....	8
1.1.1 El desarrollo conjunto .....	9
1.2 LA SUBCONTRATACIÓN .....	9
1.2.1 Definición de Subcontratación.....	9
1.2.2 Tipos de subcontratación .....	10
1.2.3 Ventajas y desventajas de la subcontratación .....	11
<b>2. SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN: CONTEXTUALIZACIÓN .....</b>	<b>12</b>
2.1 EMPRESAS DEDICADAS A LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS .....	17
<b>3. SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ACTIVIDADES DE EDIFICACIÓN DE VIVIENDAS RESIDENCIALES Y NO RESIDENCIALES .....</b>	<b>19</b>
3.1 VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN ENFOCADA AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN .....	19
3.2 DESVENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN ENFOCADA AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN ....	21
<b>4. CASO DE ESTUDIO: CONSTRUCCIONES S.L. ....</b>	<b>23</b>
4.1 INTRODUCCIÓN .....	24
4.2 ANÁLISIS ESTRATEGICO DE CONSTRUCCIONES S.L.....	25
4.3 LA SUBCONTRATACIÓN EN LA ACTUALIDAD.....	28
4.4 PROPUESTAS DE MEJORA .....	30
<b>5 CONCLUSIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>6 AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>37</b>
<b>7 FUENTES DE REFERENCIA.....</b>	<b>38</b>
<b>8. ANEXO .....</b>	<b>41</b>
8.1 ANEXO 1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE CONSTRUCCIONES S.L.....	41
8.2 ANEXO 2: CUESTIONARIO .....	47

## INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

<b>Tabla 1. Ventajas y desventajas de la subcontratación .....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla 2. Categorías del CNAE de construcción. Grupo F. ....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 3. Clasificación del número de empresas de construcción de edificios dependiendo del número de asalariados en 2018 .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 4. DAFO enfocado al crecimiento de Construcciones S.L.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 5. Ejes híbridos.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 6. Diferencias entre subcontratar por gremios o subcontratar una constructora. ....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 1. Porcentaje que ocupa cada actividad dentro del sector de la construcción (2018) ..</b>	<b>16</b>
<b>Gráfico 2. Porcentaje de empresas dedicadas a la construcción de edificios dentro del sector de la construcción en España (2018) .....</b>	<b>17</b>
<b>Gráfico 3. Variación porcentual de la cantidad de empresas dedicadas a la construcción de edificios respecto a su número de asalariados en España. (2018-2008) .....</b>	<b>18</b>
<b>Ilustración 1. Reparto de cargos en CONSTRUCCIONES S.L.....</b>	<b>24</b>
<b>Ilustración 2. Reparto de tareas dentro de la obra realizadas por ANDAMIO S.L. ....</b>	<b>29</b>



## I. RESUMEN

---

En este trabajo de fin de grado se aborda la subcontratación en empresas dedicadas a la construcción de edificios a través de un estudio sobre la subcontratación y de la construcción en general y mediante el análisis de un caso.

En 2018 la construcción acaparó el 5,93% del total del PIB (Producto Interior Bruto) y dio trabajo al 6% de la población ocupada, por lo que nos encontramos ante un sector muy importante en España. Asimismo, es uno de los sectores donde la subcontratación está más presente.

El motivo principal es que la subcontratación facilita en gran medida la complicada gestión que tienen que llevar a cabo este tipo de empresas, dadas las características del sector. A pesar de que a menudo se considera que esta acción solo busca la reducción de costes, existe un interés más profundo en la mayoría de los casos que puede aportar la externalización.

Asimismo, y asumiendo que esta forma de organización productiva tiene varias desventajas y riesgos, se deben aplicar medidas que controlen y eliminen las posibles debilidades que surgen tras la utilización de la subcontratación.

**Palabras clave:** Subcontratación, subcontrata, crecimiento, construcción.

## II. ABSTRACT

---

This final degree project consists in a study of the use of the outsourcing in companies included in the construction industry through an analysis of the sector, the technique of the outsourcing and a real example of it.

The construction industry is one of the most important sectors in Spain and it has a big impact in the country's economy. In fact, in 2018 the 5.93% of the GDP (Gross Domestic Product) was represented by this sector and the 6% of the total workers in Spain worked on it. Moreover, in this industry the outsourcing is usually used.

The main reason for using this technique is that enterprises, which are included in this sector, have difficulties to manage themselves effectively due to the especial characteristics of this industry. Therefore, the use of the outsourcing can facilitate this management. Even though it is believed that it is only used to reduce costs, the truth is that it has more advantages, which companies would want to take in advance of.

Furthermore, taking into account that this kind of productive organization has many advantages and disadvantages, we should implement actions to eliminate and control different disadvantages that are created by the outsourcing itself.



**Keywords:** outsourcing, outsource, growth, construction.

### III. INTRODUCCIÓN

---

#### I. Introducción

La subcontratación como estrategia empresarial ha ido ganando mucho peso e importancia en la economía española durante los últimos años.

Uno de los sectores donde más se utiliza la subcontratación es en el sector de la construcción, que, a su vez, es un sector que tiene mucha importancia en la economía de nuestro país.

Hoy en día alrededor del 90% de las empresas en España dedicadas a la construcción de edificios son consideradas microempresas. Estas organizaciones son incapaces de enfrentarse a una obra de edificación completa sin recurrir a ningún tipo de crecimiento, ya que no tienen los recursos suficientes para hacerlo, por eso tienden a aliarse entre ellas mediante acuerdos de cooperación o alianzas empresariales.

Para entender el incremento del uso de la subcontratación en las empresas de construcción de edificios, es importante conocer las diferentes razones que llevan a las organizaciones a decantarse por esta estrategia de crecimiento, dejando a un lado el resto de alternativas.

#### II. Motivación

La elección de este tema de trabajo viene motivada por el uso, cada vez más frecuente, de la subcontratación en las empresas españolas y de la importancia del sector de la construcción en el país.

Asimismo, la subcontratación está siendo muy criticada por varios expertos y defendida por otros. Por lo tanto, unir los dos conceptos en un trabajo e intentar entender las razones que mueven a este tipo de empresas a utilizar la subcontratación como forma de organización productiva podría ser el primer paso para llegar a entender las críticas que se le están haciendo y conseguir reflexionar sobre posibles mejoras en la aplicación y el uso de la misma.

#### III. Estructura

El presente trabajo se divide en 4 bloques que coinciden con el marco teórico, la contextualización del sector, la subcontratación en sector de la construcción en actividades de edificación de viviendas residenciales y no residenciales y el caso de estudio.



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

El primer bloque comenzará desarrollando la definición de subcontratación que se tendrá en cuenta a lo largo de todo el estudio y anotaremos varias ventajas y desventajas que puede aportar a la empresa que la aplica.

En el segundo bloque se analizarán las características y situación del sector de la construcción.

Seguido, en el tercer bloque, se enfocarán las ventajas y desventajas de la subcontratación en las empresas de construcción de edificios.

Finalmente, examinaremos la situación de una empresa dedicada a la edificación de viviendas residenciales en el País Vasco, la cual utiliza la subcontratación como forma de organización productiva, para valorar si comenzar en estos momentos con un crecimiento para expandirse por la comunidad autónoma sería una buena opción. Finalmente, aportaremos propuestas con visión a futuro relacionadas con la subcontratación que ayuden a mejorar la situación de la organización.

## IV. OBJETIVOS

---

Nuestro objetivo principal es entender las razones que llevan a las organizaciones dedicadas a la construcción de edificios a subcontratar una o varias áreas de la empresa y, tras analizar la situación de una de ellas, conseguir mejorar el uso de la subcontratación realizando propuestas de mejora con visión a futuro. Para ello, primero deberemos conocer el sector y entender la subcontratación como estrategia de crecimiento, para más adelante analizar algunas de las ventajas y desventajas que aporta a las organizaciones dedicadas a la edificación.

Por otro lado, hemos enumerado una lista de subobjetivos que, a pesar de no ser el objetivo principal del trabajo, vamos a intentar llegar a ellos.

- Reflexionar sobre que los contratistas no tengan en cuenta de la situación de los trabajadores integrados en el equipo de la subcontrata.
- Conocer el sector de la construcción y su situación hoy en día.
- Comprender que es la subcontratación.
- Analizar la situación de una empresa concreta y valorar si el crecimiento podría ser una buena estrategia para ella.
- Aprovechar los conocimientos del grado de Administración y Dirección de Empresas, además de la experiencia de familiares en esta área.

## V. METODOLOGÍA

---

El método utilizado para el análisis de este trabajo ha sido el estudio cualitativo, ya que se ha considerado la mejor opción. Tal como decía (Yin, 2003; Villarreal, 2008) “el estudio del



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

caso es la estrategia de investigación preferida para estudiar un fenómeno contemporáneo dentro de su vida real “, especialmente cuando la investigación involucra un “cómo” o un “por qué” (Eisenhardt,1989).

En primer lugar se ha elaborado un marco teórico en el que se explica lo que es la subcontratación. Para la obtención de la información hemos utilizado fuentes de información secundarias y se han llevado a cabo revisiones en artículos de libros y revistas, en la legislación, en páginas oficiales y en informes personales de autores relevantes en la materia de ámbito nacional e internacional.

En segundo lugar se ha realizado la contextualización del sector de la construcción, en el que se presentan las diferentes características del sector, su situación hoy en día y algunos datos sobre las diferentes empresas que se dedican a ello. Para conseguir toda esta información, hemos vuelto a recurrir a fuentes de información secundarias, realizando revisiones en artículos de libros y revistas, legislación, páginas oficiales e informes personales de autores especializados en la construcción. Por otra parte, también se han utilizado fuentes de información primarias mediante la entrevista a una persona que ha trabajado en distintas empresas dedicadas a la edificación que utilizan la subcontratación como forma de organización productiva. Todos los datos están basados en la propia experiencia del trabajador adquirida a lo largo de sus 38 años trabajados en el sector.

El siguiente punto es el análisis de la subcontratación en el sector de la construcción en actividades de edificación. En este punto, se vuelve a echar mano de las fuentes de información utilizadas para la contextualización del sector de la construcción y se añade revisiones a la legislación vigente enfocada a la subcontratación en el sector de la construcción.

El trabajo continua con el estudio de un caso, basado en una empresa dedicada a la edificación. Este apartado se ha realizado mediante los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a un trabajador de la empresa que ocupa un puesto de responsabilidad en la misma y que se podría denominar la mano derecha del director general y socio mayoritario de la organización.

Finalmente, el trabajo concluye con las conclusiones obtenidas mediante la investigación realizada y se plantean unas posibles futuras líneas de estudio que mantienen estrecha relación con el objeto de este estudio.

**El objeto de estudio** de este trabajo de fin de grado es la subcontratación en el sector de la construcción, concretamente en empresas dedicadas a la construcción de edificios residenciales y no residenciales, en España.



## 1. MARCO TEÓRICO

---

### 1.1 MODELOS DE CRECIMIENTO

No cabe duda de que hoy en día cualquier empresa necesita de una ventaja competitiva para poder perdurar en este mercado tan competitivo, es decir *“el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia”* (Bueno y Morcillo, 1994). La manera de conseguirla puede ser a través de un desarrollo por parte de la empresa, el cual puede tomar varias direcciones y grados: en el ámbito de los productos y/o servicios que ofrecen, en el ámbito de los mercados a los que se dirige y finalmente en el ámbito de las fases de la cadena de valor que engloba.

Para poder llevar a cabo estos crecimientos la empresa puede optar por tres vías, el desarrollo interno u orgánico, el desarrollo externo y el desarrollo conjunto.

- Con el **desarrollo interno u orgánico**, la empresa decide expandirse de manera natural y alcanzar un tamaño más grande mediante inversiones de la propia empresa modificando su estructura y aumentando así su capacidad de producción y venta (Guerra y Navas, 2017 4ª edición).
- En el caso del **desarrollo externo**, la empresa crece con recursos y capacidades de terceras empresas mediante fusiones<sup>1</sup>, adquisiciones<sup>2</sup> o fusión por absorción<sup>3</sup>, por lo que en cuestiones macroeconómicas no se conoce como un crecimiento real, sino como un cambio de titularidad jurídica (Guerra y Navas, 2017 4ª edición).
- Mediante el **desarrollo conjunto** la empresa combina recursos y capacidades propias con ajenas, mediante acuerdos de cooperación o alianzas empresariales que se realizan con determinadas empresas con las que convergen intereses puntuales. Entre los desarrollos conjuntos más comunes están la subcontratación, *joint venture* y las Uniones Temporales de Empresas (Guerra y Navas, 2017 4ª edición).

Dado que el objeto de estudio de este trabajo fin de grado se centra en la subcontratación, la cual definiremos y analizaremos más adelante, y esta se encuentra dentro de los acuerdos del desarrollo conjunto, vamos a enfocarnos en desarrollar más esta modalidad de crecimiento.

---

<sup>1</sup> Las fusiones surgen cuando dos o más empresas diferentes internan una nueva sociedad.

<sup>2</sup> La adquisición se da cuando una empresa controla a otra sociedad mediante la compra de la mayoría de sus acciones.

<sup>3</sup> Se denomina fusión por absorción cuando una sociedad adquiere el patrimonio de una o más empresas.





## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

### 1.1.1 El desarrollo conjunto

El desarrollo conjunto surge cuando dos o más empresas se alían entre ellas con intención de crear valor compartido y de beneficiarse.

Es una modalidad de crecimiento muy utilizada por las empresas pequeñas con ciertas limitaciones que les impiden crecer y que consiguen eliminar gracias a las alianzas con otras empresas.

Por otro lado, también existen muchos casos de empresas más grandes que optan por este modelo de crecimiento, por ejemplo, Telepizza y Pizza Hut quienes firmaron una alianza en 2018 para agilizar su crecimiento en algunos países a través de franquicias. Gracias a la alianza, Grupo Telepizza logrará ser el mayor master franquiciado de Pizza Hut del mundo y Pizza Hut duplicará su presencia en los países donde se pongan las franquicias (El confidencial, 2018).

Suelen mantenerse acuerdos más flexibles que los propios socios puedan modificar dependiendo de las necesidades que van surgiendo. Con lo cual, nadie se mantendrá en el acuerdo si no lo desea y solo permanecerá quien realmente quiera hacerlo.

La base de confianza y la adaptación cultural es clave para poder ejecutar el desarrollo conjunto, debido a que el trabajo en equipo se convierte en el pilar de ambas organizaciones y surge una clara dependencia en cuanto al objeto de la alianza.

## 1.2 LA SUBCONTRATACIÓN

Una vez explicadas las distintas vías de crecimiento que puede tomar la organización nos vamos a centrar en la subcontratación.

### 1.2.1 Definición de Subcontratación

En primer lugar, es necesario acotar el concepto de subcontratación que va a ser utilizado a lo largo de todo el trabajo. Cabe decir que las palabras externalización, tercerización y outsourcing suelen ser utilizadas como sinónimos para referirse a la subcontratación.

El outsourcing es el termino más reciente, (Almanza, 2015) proveniente del inglés, y está formado por las palabras “out” y “source”, cuya expresión se refiere a una fuente externa. Podríamos decir que se trata de una traducción al inglés de lo que conocemos como externalización.

La Real Academia Española (RAE, 2019) califica la subcontratación como la “acción y efecto de subcontratar” y la palabra subcontratar como el “*adjudicatario de una contrata: Firmar un contrato con otra persona o con otra empresa para que realice trabajos relacionados con la contrata original*”

Dentro del ámbito legal también podemos localizar varias aclaraciones del término. Por ejemplo, en la Ley 32/2006, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el Sector de



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

la Construcción, en el artículo 3, nos detalla que la subcontratación es *“la práctica mercantil de organización productiva en virtud de la cual el contratista o subcontratista encarga a otro subcontratista o trabajador autónomo parte de lo que a él se le ha encomendado”*

A lo largo de los años muchos autores han sido capaces de proporcionar más detalles sobre la definición de la subcontratación. A continuación, hemos recogido algunas de esas definiciones.

*“Delegación de funciones de una empresa a otra que se especialice en dicha tarea”* (Conde Sanchez, 2015).

*“El término Outsourcing designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa”* (Werther & Davis, 2008) en (RODRIGUEZ DOMINGO, 2017).

*“Delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado, principalmente de las áreas que no se consideran claves. Así las empresas pueden ser más flexibles en su estructura organizacional para adaptarse a las exigencias del mercado, optimizar su estructura de costes operativos y ser más eficientes”* (Schneider, 2004).

*“Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores, y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría”* (Ferry de Kracker, 1996) en (GARCÍA PUERTAS, 2018).

Antiguamente las empresas adquirían algunos bienes y/o servicios producidos por terceros, pero la subcontratación va más allá comprometiendo a las partes en la colaboración estable durante todo o parte del proyecto.

Por lo tanto, entendemos la subcontratación como la delegación total o parcial de las áreas de la empresa que no se consideran claves para dejarlas en manos de empresas o trabajadores autónomos especializados en dichas áreas con la intención de obtener provecho de ello. La relación suele estar definida previamente mediante un contrato que compromete a ambas partes.

### 1.2.2 Tipos de subcontratación

Conde Sanchez (2015) clasifica la subcontratación según su finalidad y según su naturaleza.

Comenzando con la clasificación según su finalidad, la externalización puede ser táctica o estratégica.

La tercerización **táctica o tradicional** se origina en el momento en el que la empresa busca simplemente reducir costes, buscar resultados a corto plazo o eliminar problemas de capacidad en un momento concreto externalizando una o varias actividades no primordiales. La dependencia entre las partes suele ser bastante escasa y la relación suele enfocarse a un



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

corto plazo o medio plazo, es decir, una relación habitual entre cliente y proveedor. A la hora de llevar a cabo la elección de subcontrata, la decisión se toma en relación al coste.

Por el contrario, en la tercerización **estratégica** no solo es una relación enfocada a la reducción de costes, sino que se intenta conseguir la mejora de la calidad de dichas funciones externalizadas, la mejora del servicio y/o incrementar la capacidad de la misma. Todo esto mediante una relación mucho más consolidada, con visión a largo plazo y estable. La alianza se va fortaleciendo debido a la interdependencia que surge de la tarea externalizada frente al resto de las tareas de la empresa comportándose como socios y pudiendo llegar a formar organizaciones complementarias. Por todo eso, la confianza se vuelve parte fundamental de la relación que se debe cuidar, y para ello, es recomendable reducir la cantidad de empresas subcontratadas con las que establecer lazos más estrechos. Es importante proporcionar a la empresa subcontratada cierto grado de autonomía que favorezca a la mejora de la calidad del servicio o producto, además de concederle un rendimiento equitativo que ayude a que se sienta bien y a gusto con la alianza para poder mantenerla durante un periodo de larga duración. A la hora de decidir qué proveedores son los adecuados, se busca la calidad, la experiencia, los conocimientos y recursos que proporcionan, además de la confianza que nos da.

Por otro lado, si clasificamos la subcontratación según su naturaleza, se distinguen el co-sourcing, in-house, off-site u off-shoring.

El **Co-Sourcing** es la modalidad más utilizada y aporta a la empresa subcontratista la oportunidad de tener mayor control sobre la actividad externalizada debido a que tiene la opción de realizar la función con recursos ajenos o propios. Por eso, las partes comparten responsabilidades y, en algunos casos, pueden llegar a compartir los riesgos de la prestación del servicio.

La modalidad de **in-house** aparece cuando se utilizan las instalaciones de la empresa que subcontrato los servicios para elaborar los servicios solicitados. Es decir, la ejecución de la actividad no sale de las instalaciones de la empresa principal. Por el contrario, en el **off-site**, los servicios se ejecutan en las instalaciones de la empresa que los está prestando.

Finalmente encontramos el **Off-shoring**, también conocido como deslocalización, que ocurre cuando la contratación de los servicios se desarrolla en el extranjero por cuestiones de costes, conocimientos, experiencia.

### 1.2.3 Ventajas y desventajas de la subcontratación

Para analizar la subcontratación en un sentido más amplio, se deben valorar algunas de las ventajas y desventajas que le aporta al contratista. Por ello, hemos recogido los pros y contras en la tabla 1.



**Tabla 1. Ventajas y desventajas de la subcontratación**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad. Adaptación rápida a los cambios en el mercado.</li> <li>• Especialización de los recursos.</li> <li>• Aprovechamiento de los conocimientos, formación y experiencia de las empresas subcontratadas.</li> <li>• Puede utilizarse en diversas áreas.</li> <li>• Posibilidad de crecer con mayor rapidez.</li> <li>• Mejora el proceso interno de control y coordinación.</li> <li>• Opción de disponer de la mejor tecnología hasta el momento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible pérdida de control en la cadena de valor.</li> <li>• Dependencia.</li> <li>• Resultados nefastos si se comete un fallo a la hora de escoger al proveedor o empresa aliada.</li> <li>• Posibilidad de que los empleados tengan más de un jefe.</li> <li>• Los trabajadores subcontratados pueden no sentirse parte de la empresa.</li> <li>• Las empresas aliadas y su cultura pueden no congeniar</li> <li>• Pérdida del know-how</li> <li>• No poder interferir en las políticas de RRHH de los trabajadores subcontratados</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en el libro “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones” de Guerra, J.A. y Navas, J.E, 2017 4ª edición

## 2. SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN: CONTEXTUALIZACIÓN

El sector de la construcción integra “el conjunto de actividades que tienen como fin último la provisión de toda gama de edificación en infraestructuras dentro de un territorio, generando espacio especializado para su utilización por las actividades productivas y la cobertura de las necesidades sociales” (García Delgado y Myro, 2015).

La construcción se incluye en el Grupo F de los códigos CNAE<sup>4</sup> y engloba varios subgrupos. Para conocer las diferentes actividades que se encuentran en el sector hemos creado la tabla 2 en la que las agrupamos.

<sup>4</sup> CNAE: La Clasificación Nacional de Actividades Económicas es un sistema de numeración que tiene por finalidad agrupar y clasificar todas las unidades productoras según la actividad económica que desarrollan. A cada unidad se le asigna un código numérico es lo que se llama Código CNAE (Martínez, M. 2018).

**Tabla 2. Categorías del CNAE de construcción. Grupo F.**

<b>Subgrupo F41: Construcción de edificios</b>
F411: Promoción inmobiliaria
F412: Construcción de edificios
<b>Subgrupo F42: Ingeniería civil</b>
F421: Construcción de carreteras y vías férreas, puentes y túneles
F422: Construcción de redes
F423: Construcción de otros proyectos de ingeniería civil
<b>Subgrupo F43: Actividades de construcción especializadas</b>
F431: Demolición y preparación de terrenos
F432: Instalaciones eléctricas, de fontanería y otras instalaciones en obras de construcción
F433: Acabado de edificios
F434: Otras actividades de construcción especializada

Fuente: Clasificación Nacional de Actividades Económicas. (CNAE)

Este sector juega un papel importante en la economía española, llegando incluso a alcanzar en 2005 el 10,4% del total del PIB según los datos ajustados de estacionalidad y calendario del Instituto Nacional Estadística (INE). En la crisis del 2007, el sector comenzó a caer bruscamente afectando al empleo y llegando a mantener en el primer trimestre del 2009 una tasa de paro que representaba el 18% del total de los parados en España. En 2013 alcanzó la cifra más baja de producto interior bruto (PIB) desde 1999, no superando los 13.300 millones de euros. Tuvo importantes problemas para volver a resurgir, pero hoy en día se encuentra en una situación de mejora constante. En 2018 representó el 5,93% del total del PIB logrando los 18.2012 millones de euros (Instituto Nacional de Estadística (INE)).

En último cuatrimestre del 2018, el 6% de todos los ocupados en España trabajaban en la construcción. Concretamente, 1.279.900 de trabajadores, de los cuales 115.600 eran mujeres y 1.164.300 hombres (Instituto Nacional de Estadística. (INE)). El 60% de los trabajadores en la construcción eran personas mayores de 55 años en camino a la jubilación, mientras que los trabajadores menores de 34 años solo representaban el 19%. La poca cantidad de mano de obra joven afecta directamente al sector, no pudiendo llenar todos los puestos de trabajo que van quedándose vacíos (El confidencial, 2019). Las condiciones laborales que presenta el sector podría ser una de las causas por las que los jóvenes prefieren trabajar en otros sectores, y es que la precariedad y la siniestralidad laboral van en aumento, al mismo tiempo que, en muchos casos, los salarios impuestos por el convenio no se llegan a cumplir y se cometen muchas irregularidades (García-Maroto, 2019). Antes de la caída del sector en la crisis, los salarios, muy por encima de la media de otros sectores, compensaban la dureza del trabajo en la construcción, pero hoy en día ese incentivo no existe.

Uno de los principales problemas que está encontrando el sector es la falta de mano de obra cualificada, el cual tiene efectos directos en los costes de producción (Esparza, 2018). Según señaló Elena Berberana<sup>5</sup> en el diario económico de internet Libre Mercado: Economía,

<sup>5</sup> Artículo completo disponible en: <https://www.libremercado.com/2018-10-05/faltan-empleados-en-la-construccion-los-jovenes-ya-no-quieren-trabajar-en-la-obra-1276625950/>



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

bolsa y finanzas en 2018, Construyendoempleo.com, portal de empleo online líder del sector, registró más 10.000 vacantes en ese mismo año pese a que el número de ofertas se incrementase en un 22,5% desde el 2017. Asimismo, las nuevas formas de trabajo asociadas al avance tecnológico, nuevos materiales y la optimización de los procesos productivos hacen necesaria la cualificación de los trabajadores, por lo que no cualquier persona es apta para realizar estos trabajos (Informe<sup>6</sup> sobre el sector de la construcción, 2018).

Esta falta de mano de obra cualificada podría haber sido una de las razones por las que el índice del coste de mano de obra alcanzó su máximo en el último mes del 2017 desde 1995 con 400,88 puntos (base julio 1980) (Ministerio de Fomento).

Respecto a los contratos que mantienen los asalariados de las empresas dedicadas a este sector, según los datos del INE, el 73,1% de los asalariados tenían contratos de duración indefinida en 2018. En cuanto al contrato fijo de obra, este tiene una diferencia respecto al resto de contratos indefinidos y es que, tal y como determina el artículo 24 del V Convenio colectivo del sector de la Construcción, este contrato “solo se concierta con carácter general para una sola obra, con independencia de su duración, y terminará cuando finalicen los trabajos del oficio y categoría del trabajador en dicha obra”. Asimismo, es ampliable a 3 años siempre y cuando las partes así lo quieran y los servicios prestados se den diferentes centros de trabajo dentro de la misma provincia.

El sector de la construcción mantiene unos índices de siniestralidad laboral muy altos. Una de las causas es la naturaleza peligrosa de la actividad que realizan, pero factores como la falta de formación acerca de prevenciones laborales de riesgo, la poca inversión en prevención de riesgos, la falta de control y la escasa conciencia de los empleados acerca de la peligrosidad de la tarea también influyen significativamente. Desde enero de 2018 hasta diciembre del mismo año se registraron 67.297 accidentes entre las 869.635 personas afiliadas, de los que 66.429 se consideraron leves, 783 graves y 85 mortales (Instituto Nacional de Estadística (INE)).

La ley 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación (LOE) determina que los agentes que participan en la construcción son todas las personas físicas o jurídicas que intervienen en el proceso. Miguel Ángel Sánchez de la Arena, basándose en la LOE, diferencia siete sujetos con obligaciones en la obra:

- El promotor: Como se muestra en la LOE, es cualquier persona física o jurídica, pública o privada que decide, impulsa, programa y financia, con recursos propios o ajenos, las obras de edificación para sí o para su posterior enajenación, entrega o cesión a terceros bajo cualquier título. Tiene la oportunidad de contratar a tantas personas jurídicas como físicas desee. En ocasiones se suele confundir con la constructora, que es quien realiza la construcción del edificio.
- La contratista: Es cualquier persona física o jurídica que acuerda y contrata con el proveedor la ejecución de toda o parte de la obra con medios propios o ajenos. Pueden existir varios contratistas que realicen actividades diferentes en una única construcción.

---

<sup>6</sup> Informe disponible en: <http://www.observatoriodelaconstruccion.com/uploads/media/uFh2Ygz-16.pdf>



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

Estas empresas son consideradas empresas principales con relación a todos los subcontratistas y trabajadores autónomos que intervengan en el proceso y por lo tanto mantienen una responsabilidad solidaria respecto a los incumplimientos de los mismos. Tienen derecho a subcontratar el número de empresas subcontratistas o trabajadores autónomos que considere oportuno.

- Subcontratista y trabajadores autónomos: Son contratados por la constructora para realizar la obra o parte de la misma. Los trabajadores autónomos pueden firmar el contrato mercantil con el promotor, la contratista e incluso la subcontratista. Solo el primer y segundo subcontratista tendrá derecho a subcontratar parte de la obra, el tercero deberá hacerlo con sus propios medios.
- El proyectista: Se encarga de redactar el proyecto por encargo del promotor. Está sujeto a la normativa urbanística y técnica correspondiente.
- Coordinadores: Agente obligatorio cuando en el proyecto intervengan varios proyectistas contratados de forma independiente por el promotor. Deben elaborar un estudio de seguridad y salud, o un estudio básico.
- Dirección facultativa: Entre los que se encuentran el/la director/a de obra y el/la directora de ejecución de obra. Se encargan de dirigir y controlar la ejecución de la obra.
- Recursos preventivos: Cuya designación la hace cada contratista y se encargan de asegurar el cumplimiento de las actividades preventivas.

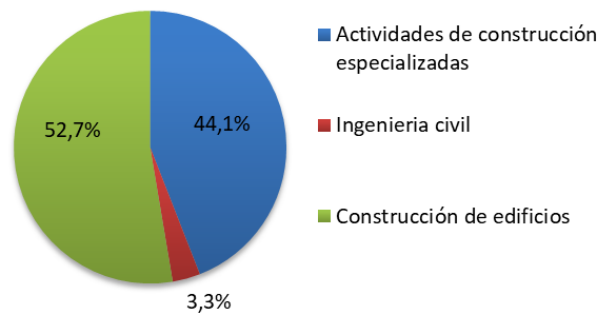
Otra característica del sector es que la fecha de finalización de obra se estima antes de comenzar y ha de cumplirse. Si esto no se cumple, puede ocasionar el pago de penalizaciones y la pérdida de confianza del cliente. Por otro lado, es cierto que existen causas justificadas que ralentizan el trabajo, como las malas condiciones meteorológicas, que la empresa no puede evitar y, por lo tanto, no derivan en penalización.

Es un sector donde la propiedad privada y la administración pública tienen mucho poder, ya que deciden dónde, cómo y en cuándo se puede construir. Esto hace que la construcción vaya muy ligada a los diferentes cambios de mercado (Fernández, 2012). Asimismo, los márgenes de las empresas son especialmente bajos y muy sensibles a las ventas. Por lo tanto, la marcha de la economía les influye de una manera significativa y cuanto menor sea el tamaño de la empresa la influencia es mayor.

Como se puede observar en el gráfico 1, en 2018 la actividad a la que más empresas se dedicaba en España dentro del sector era a la construcción de edificios, concretamente el 52,7% de todas las organizaciones. En un segundo puesto, con el 44,1% de las sociedades se encontraban las actividades de construcción especializadas. En cuanto a la ingeniería civil solo el 3,3% de las empresas se dedicaban a ello. Por lo tanto, se muestra que la mayoría de organizaciones orientan su negocio a actividades de construcción de edificios.



**Gráfico 1. Porcentaje que ocupa cada actividad dentro del sector de la construcción (2018)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

En 2018 en España existían 412.523 organizaciones dedicadas a la construcción, alrededor del 12% de todas las empresas del país. Se trata de un sector atomizado, ya que la cuota de mercado está bastante distribuida. En 2017 las primeras 10 empresas no alcanzaron el 4% del total de la cuota de mercado según un análisis del sector de la construcción de junio del 2018 de DBK Observatorio Sectorial.

El sector por tanto, se caracteriza por ser fragmentado y mantener niveles muy altos de competencia. Pero si profundizamos más nos damos cuenta que eso no es del todo cierto. No todas las empresas del sector realizan las mismas actividades y por lo tanto no compiten en el mismo mercado. Además, en la construcción existen muchas alianzas entre empresas las cuales reducen este nivel de competencia (Casanueva y Castro y Galán, 2013).

Una vez que está a punto de terminar la obra, la empresa tiene que buscar una nueva construcción, existiendo la posibilidad de no encontrar ninguna. Además, incluso teniendo la oportunidad de comenzar una obra nueva es muy difícil que esta tenga la misma forma, contenido y localización que la anterior, siendo este último uno de los problemas más relevantes dado que todos los recursos se han de trasladar a dicho lugar (Fernández, 2010).

El tamaño de las sociedades influye en la capacidad que tienen para afrontar la obra y por lo tanto en varias ocasiones las limita. Respecto a las construcciones de volumen reducido pueden suponer un problema para las grandes empresas, debido a que soportan un mayor coste de estructura. Por otro lado, las obras más grandes dejan sin posibilidad de competir a organizaciones pequeñas de manera autónoma, ya que sus capacidades no cumplen con las necesarias. Es cierto que las sociedades, independientemente de su tamaño, intentan adaptarse y buscar distintas vías para poder realizar la obra. Por ejemplo, las empresas más pequeñas suelen usar estrategias de desarrollo conjunto para conseguir las competencias necesarias y las empresas más grandes suelen acoger varias construcciones a la vez, controladas por un mismo equipo, cuando estas son obras pequeñas (Durbá, 2015).



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

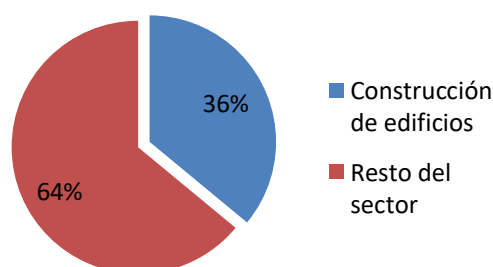
Es un sector en el que suelen surgir de manera habitual colaboraciones entre diferentes empresas de distintos tamaños a través de Uniones Temporales de Empresas (UTE) y la subcontratación.

### 2.1 EMPRESAS DEDICADAS A LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS

Después de estudiar el sector de la construcción en general, nos vamos a centrar en analizar las empresas dedicadas a la edificación, código CNAE F412, para más adelante poder enumerar las razones por las que podrían decidir utilizar el outsourcing como estrategia de crecimiento.

Como se puede apreciar en el gráfico 2 el 36% de las empresas de todo el sector en España se dedicaban en 2018 a ello, concretamente 148.383, por lo que podemos decir que es una actividad con mucho peso en el sector. Es cierto que el número de empresas respecto a 2017 ha disminuido en un 0,5%, pero no ha sido una reducción muy relevante.

**Gráfico 2. Porcentaje de empresas dedicadas a la construcción de edificios dentro del sector de la construcción en España (2018)**



Fuente: Elaboración propia a través de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

La edificación engloba la construcción de viviendas residenciales, edificios utilizados como viviendas colectivas o familiares, y no residenciales, edificios dirigidos para el desarrollo de una actividad.

En tabla 3 se clasifican el número de sociedades según la cantidad de asalariados<sup>7</sup> que mantienen.

Solo el 4% las sociedades mantienen más de 10 asalariados y el 60,7% no tienen ni un solo empleado propio de la empresa. Por lo que muestran una clara tendencia a mantener niveles

<sup>7</sup> Son aquellos que han realizado un trabajo en el período de referencia para el establecimiento y reciben como contraprestación de parte de dicha empresa un salario o remuneración equivalente (Euskal Estatistika Erakundea. (EUSTAT)).

## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

muy bajos de asalariados dentro de la organización, algo que ocurre en todo el sector de la construcción.

La mano de obra es algo esencial para esta tarea y el no tener ni un solo empleado propio de la empresa imposibilita en gran medida que la empresa pueda enfrentarse a una construcción por sus propios medios, sin recurrir a la ayuda de otras empresas del sector.

**Tabla 3. Clasificación del número de empresas de construcción de edificios dependiendo del número de asalariados en 2018**

	Construcción de edificios	%
<b>Sin asalariados</b>	90.004	60,7%
<b>&lt;10</b>	52.430	35,3%
<b>&lt;50</b>	5.503	3,7%
<b>&lt;200</b>	422	0,2%
<b>&gt;=200</b>	24	0,01%
<b>TOTAL</b>	148.383	100%

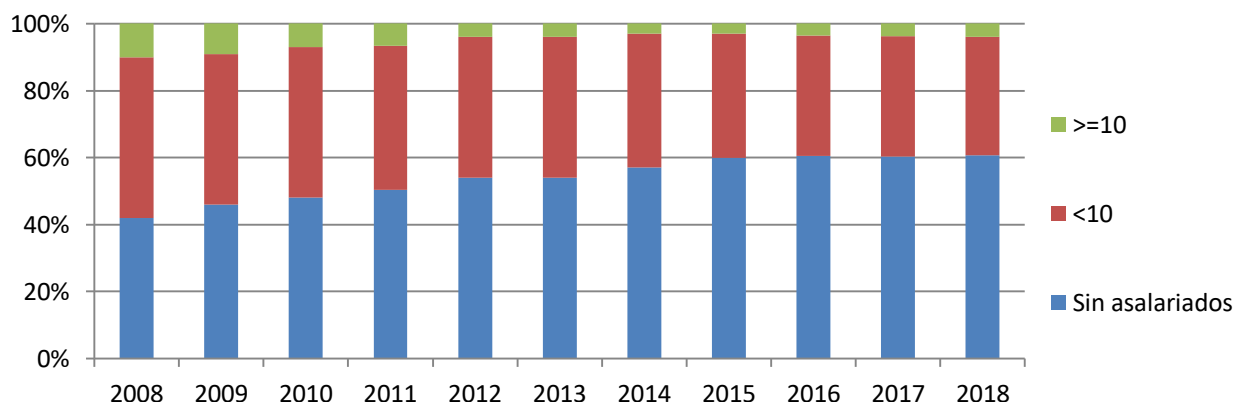
Fuente: Elaboración propia a través de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

El gráfico 3 nos muestra cómo ha variado el porcentaje de empresas según la cantidad de asalariados a lo largo de los últimos diez años.

Desde el 2008 el porcentaje de empresas sin ningún empleado propio ha ido aumentando al mismo tiempo que se reducía el porcentaje de empresas con trabajadores de entre 1 y 9. En cambio, el porcentaje de empresas con más de 10 asalariados cayó hasta el 2012 y luego en los últimos 6 años se ha mantenido muy similar.

Esto nos muestra que en la última década ha existido una tendencia a reducir el número de trabajadores de la empresa, y parece que va a seguir así durante los próximos años.

**Gráfico 3. Variación porcentual de la cantidad de empresas dedicadas a la construcción de edificios respecto a su número de asalariados en España. (2018-2008)**



Fuente:Elaboración propia a través de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

### 3. SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ACTIVIDADES DE EDIFICACIÓN DE VIVIENDAS RESIDENCIALES Y NO RESIDENCIALES

---

La subcontratación en este sector se regula expresamente por la ley 32/2006, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el Sector de la Construcción, donde se relaciona la siniestralidad laboral con el exceso de subcontratación empleado por algunas empresas del sector. El objetivo de la ley es *“mejorar las condiciones de trabajo, seguridad y de estabilidad en el empleo, reducir el nivel de subcontratación” “sin perjuicio de la aplicación a las subcontrataciones que se realicen en el sector de la construcción de lo dispuesto en el artículo 42 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, y en el resto de la legislación social”*

Una de las tantas limitaciones que se establecen en la ley es que solo pueden existir tres niveles de subcontratas, es decir, una contratista (nivel 0) podría contratar a un trabajador autónomo o a una subcontrata (1 nivel) que a su vez podría delegar el total o parte del trabajo en una trabajador autónomo u otra subcontrata (2 nivel) y que a su vez esta última podría subcontratar a un trabajador autónomo u otra subcontrata (3 nivel). Asimismo, el trabajador autónomo no podrá delegar el total de su trabajo o parte de el en otro trabajador autónomo o empresa subcontrata independientemente del lugar que mantenga en la cadena de subcontratación.

Cualquier empresa que quiera optar por utilizar la subcontratación como forma de organización productiva deberá conocer dicha ley, que se encuentra en Boletín Oficial del Estado (BOE<sup>8</sup>), y aplicarla directamente.

Tras analizar el sector en general nos vamos a enfocar en las empresas dedicadas al sector de la construcción de edificios

A continuación, analizaremos las principales ventajas y desventajas de la subcontratación en las empresas de construcción de edificios.

#### 3.1 VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN ENFOCADA AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Para enfocar algunas las ventajas de la subcontratación en la edificación nos hemos basado en la tabla 1 del marco teórico.

*Flexibilidad. Adaptación rápida a los cambios en el mercado:*

La construcción es un sector en el que cada proyecto es diferente entre sí y además está muy ligada a los diferentes cambios en el mercado. Cuando las empresas adquieren una nueva obra esta no requiere las mismas necesidades que la anterior. Por lo tanto, una empresa que mantiene unos costes de estructura muy altos debe buscar obras de diferentes tamaños al

---

<sup>8</sup> Ley 32/2016, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el sector de la construcción: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-18205>



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

mismo tiempo, pero cabe la posibilidad de que no se encuentren las suficientes para poder compensar esos costes.

La subcontratación es capaz de convertir los costes fijos en costes variables. Esto le da a la empresa más flexibilidad con la que lograr adaptarse a las diferentes necesidades que van surgiendo en cada construcción y además, reducir los riesgos de inversión.

### *La especialización de los recursos:*

El proceso de edificación implica la realización de trabajos muy diferentes entre sí, por ello los recursos y el personal que se necesita deben de ser especializados. Además, nos encontramos ante un sector en el que se nota cada vez más la falta de trabajadores cualificados y especializados.

La externalización incrementa y facilita esta especialización ayudando incluso a mejorar el rendimiento de los trabajadores si se hace bien, debido a que las empresas o trabajadores que adquieren el compromiso de llevar a cabo la actividad externalizada se concentran únicamente en dicha actividad.

### *Aprovechamiento de los conocimientos, formación y experiencia de las empresas subcontratadas:*

Es una forma de organización productiva que incluye a diferentes empresas trabajando por un proyecto en común. Al estar constantemente en contacto con dichas organizaciones, te aprovechas de todos los conocimientos y formación que han adquirido previamente sin necesidad de invertir en ello. Además, es muy probable que la empresa subcontratada o el trabajador autónomo haya estado en diferentes organizaciones realizando esa misma actividad, lo cual le aporta una mayor experiencia, conocimientos y formación extra.

Cuanto más involucres a la subcontrata o al trabajador autónomo en el proyecto y se trabaje como un único equipo, más podrás aprovechar los conocimientos, experiencia y formación que pueden ofrecerte.

### *Puede utilizarse en diferentes áreas:*

Al contrario que otros tipos de desarrollo, la subcontratación es capaz de emplearse en áreas seleccionadas, sin tener que aplicarlo en toda la organización al mismo tiempo.

En el sector de la construcción hay tareas muy especializadas cuyo trabajo solo se realiza en un momento determinado de la obra. Al poder aplicar ésta externalización solo en esta actividad se puede ajustar la falta de recursos y/o de personal al momento y actividad necesaria, sin necesidad de mantenerlos innecesariamente durante toda la obra.

### *Crecimiento rápido:*

Como hemos podido observar en el análisis de las empresas del sector, la mayoría de ellas son microempresas, ya que mantienen un número de asalariados muy bajo. Esto les impide hacerse cargo de construcciones con un tamaño dentro de lo común por no tener suficientes recursos.



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

El outsourcing es una buena estrategia de crecimiento cuando se quiere crecer rápido y lograr alcanzar los recursos necesarios mucho más rápido que mediante otro tipo de modalidad de desarrollo. Debido a la importancia de cumplir los tiempos de construcción, es fundamental disponer de los recursos en el menor tiempo posible.

### *Mejora el proceso interno de control y coordinación:*

Las constructoras tienen un amplio abanico de productos, lo que puede complicar el proceso interno de control y coordinación. Gracias a la subcontratación, la empresa puede enfocarse en las áreas que mejor sabe hacer y externalizar el resto, favoreciendo el proceso interno.

### *Opción de disponer de la mejor tecnología hasta el momento:*

La subcontratación nos da la opción de tener los recursos más innovadores hasta el momento sin necesidad de ir cambiando cierto material cada poco tiempo.

Hoy en día la tecnología avanza muy rápido y lo mismo ocurre en el sector de la construcción. De una obra a otra puede haber muchas mejoras en cuanto a las máquinas que se utilizan en ella.

Cuando una empresa subcontrata a otra o a un trabajador autónomo va a poder valorar las diferentes herramientas que utiliza cada una y va a tener la opción de escoger a quien las tenga más actualizadas. En caso de que la organización tenga su propia maquinaria y quiera que estas sean las más innovadoras del mercado, va a tener que invertir mucho dinero en cambiarlas existiendo la posibilidad de que se queden obsoletas muy rápido.

## 3.2 DESVENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN ENFOCADA AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Al igual que con las ventajas, hemos escogido algunas de las desventajas de la subcontratación analizadas anteriormente en el marco teórico y las hemos enfocado hacia el sector de la construcción.

### *Posible pérdida de control en la cadena de valor<sup>9</sup>:*

Con la subcontratación se integran dentro de una misma cadena de valor a diferentes empresas que realizan distintas tareas, cada una aportando valor al proyecto. Cuando la contratista se desentiende completamente de la tarea externalizada, se puede dar una pérdida de control en dichas actividades debido a que se centra únicamente en la tarea a elaborar por ella.

En la construcción las tareas que se realizan son muy diferentes entre sí y el control puede dificultarse. Si a esto le sumamos que las actividades las realizan empresas diferentes este control puede dificultarse mucho más.

---

<sup>9</sup> La cadena de valor es una herramienta en la que se dividen las diferentes actividades de la empresa necesarias para vender el producto o servicio final. Cada una de las tareas aporta un valor al producto final y representa una parte del coste total del mismo (Porter, 1987, pág. 57-61).



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

Asimismo, es un sector que mantiene niveles de siniestralidad laboral muy elevados. La subcontratación de organizaciones o trabajadores autónomos que no cumplen los requisitos establecidos en la ley de prevención de riesgos y la falta de control en las actividades subcontratadas, afecta a dicha siniestralidad laboral. Todo esto tiene efectos negativos en la productividad de la mano de obra y por supuesto es un gran problema social. Es más, todas las empresas intervinientes en la cadena de valor responden solidariamente ante el incumplimiento de las obligaciones laborales y/o de seguridad de la empresa o trabajador autónomo que no han controlado.

### *Dependencia:*

Cuando se decide utilizar el outsourcing se está dejando en manos de otra empresa o trabajador autónomo la producción de una o varias áreas de la empresa, rechazando hacerlo por sus propios medios. Si bien es cierto que esa actividad sigue siendo necesaria para completar el proyecto, se va a depender directamente de los servicios o productos que puedan proporcionar otras empresas o individuos.

Además, dependiendo de la actividad externalizada puede que no existan muchas personas o empresas capaces de realizarlas, sobre todo en el sector de la construcción donde la mano de obra cualificada brilla por su ausencia y, por todo ello, surge una dependencia mucho más fuerte de la empresa principal con la subcontratada o con el trabajador autónomo.

Esta dependencia, además de tener riesgos como el no abastecimiento de los servicios requeridos en el momento necesario, puede traer otros muchos riesgos como la posibilidad de que la subcontrata o el trabajador autónomo adquiera un poder de negociación alto del que aprovecharse e incrementar los precios.

### *Resultados nefastos si se comete un fallo a la hora de seleccionar la empresa aliada:*

La actividad externalizada se integra en la cadena de valor y es necesaria para finalizar la obra. Por lo que una mala elección de la empresa o persona aliada va a influir negativamente en el buen desarrollo del proyecto. Además, si se quisiera cambiar la empresa subcontratista o el trabajador autónomo antes de la finalización de la obra los costes que surgirían serían muy elevados, teniendo que repetir todo el proceso de selección otra vez. Por lo tanto, la selección de a quién o a quienes subcontratar para el proyecto adquiere un papel fundamental.

### *Posibilidad de que los empleados tengan más de un jefe:*

Existe el riesgo de que los empleados sientan que tienen más de un jefe, ya que si la comunicación entre ambas empresas no es correcta el jefe de la empresa contratista y el de la empresa subcontratada pueden exigirle cosas diferentes. Esto puede confundir e interferir en la realización de la tarea, además de provocar un exceso de presión hacia los trabajadores afectando al rendimiento y calidad de los procesos.

### *Los trabajadores subcontratados pueden no sentirse parte de la empresa:*

Los trabajadores que son subcontratados pueden no sentirse parte de la empresa, ya que no son directamente asalariados de la misma y pueden tener unas condiciones laborales y



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

salariales diferentes, normalmente peores, a quienes sí que son trabajadores directos. Esto puede afectar a su lealtad e implicación con la empresa contratista e incluso a la productividad.

*La cultura empresarial de las empresas aliadas puede no congeniar:*

Cuando se juntan empresas para trabajar en un mismo equipo o se integra a un trabajador autónomo en él, existe el riesgo de que cada parte tenga una cultura empresarial<sup>10</sup> diferente y entre ambas no congenien.

Cada trabajador actuará dependiendo de la cultura empresarial que haya aprendido en su organización o en experiencias anteriores y puede haber diferencias muy grandes entre la manera de actuar de ambos, teniendo efectos negativos no solo en el ambiente de trabajo, sino en la construcción de la obra.

*Perdida del know-how:*

Cuando se termina la tarea realizada por la empresa subcontrata o trabajador autónomo, la experiencia queda fuera de la empresa. Por lo tanto, si en un futuro la empresa quisiese hacer dicha tarea por su propia cuenta carecería de práctica.

*No poder interferir en las políticas de RRHH de los trabajadores subcontratados:*

A pesar de que todo lo que rodea a los empleados o autónomos que trabajan en el área externalizada afecte al resultado del proyecto final, la empresa principal no puede interferir directamente en las políticas de RRHH que se lleven a cabo en esa área.

En el sector de la construcción, como ya hemos mencionado anteriormente, existe una falta de mano de obra joven y de mano de obra cualificada. Por lo tanto, las políticas de RRHH para atraer, formar y mantener a los trabajadores cobran mucha más importancia y por consiguiente, el no poder interferir directamente en ellas se vuelve una desventaja más notable.

## 4. CASO DE ESTUDIO: CONSTRUCCIONES S.L.

---

En este apartado, investigaremos la subcontratación que lleva a cabo una empresa concreta y valoraremos si sería una buena opción comenzar un nuevo crecimiento mediante la misma estrategia. Finalmente, se realizarán propuestas de mejora ajustadas a su situación.

La información sobre esta organización es totalmente verídica, pero debido a su deseo de permanecer en el anonimato omitiremos su nombre real y la llamaremos **CONSTRUCCIONES S.L.**<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Cultura empresarial: “El conjunto de normas, valores y de formas de pensar que caracterizan el comportamiento, posicionamiento del personal en todos los niveles de la empresa las actuaciones de dirección, el estilo de dirección, la forma de asignar los recursos, la forma de organizar esa corporación, así como la imagen de la empresa” (Granados, L. & Azucena, Y.)

## 4.1 INTRODUCCIÓN

**CONSTRUCCIONES S.L** es una promotora y constructora del País Vasco dedicada a la construcción y promoción de edificios residenciales. Es una empresa familiar constituida en 2001, pero tras unos años sin actividad por culpa de la crisis volvió a resurgir en el 2017. El fundador llevaba trabajando en el sector desde los 17 años, pero no fue hasta el 2001 cuando decidió montar su propia empresa apoyándose en su experiencia y contactos y motivado por las oportunidades de negocio que veía en la construcción.

En 2017 el fundador traspasó las riendas de dirección y el 98% de las participaciones de la empresa a su hijo, que contaba con 25 años de experiencia en el sector y el cual había estado trabajando y conociendo la empresa desde sus inicios.

Hoy en día la empresa cuenta con un equipo de 6 personas, entre los que se incluye al actual director, y una subcontrata encargada de realizar todas las tareas de construcción. Por lo tanto, en estos momentos solo realiza la actividad de promotora.

A continuación, presentamos una imagen en la que se pueden apreciar los diferentes cargos que existen en la empresa incluyendo a la empresa subcontratada, pero debido al deseo de la subcontrata de permanecer en el anonimato omitiremos su nombre real y la llamaremos ANDAMIO S.L.

**Ilustración 1. Reparto de cargos en CONSTRUCCIONES S.L.**



Fuente: Elaboración propia.

<sup>11</sup> Esta empresa hoy en día no tiene un Plan Estratégico elaborado.





## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

La empresa no tiene ninguna visión ni misión de manera explícita, pero tras los datos recopilados en la entrevista con el jefe de obra de **CONSTRUCCIONES S.L.** podrían reflejarse de la siguiente forma:

Su misión<sup>12</sup> se enfocaría en ofrecer edificios de calidad adaptados a las exigencias del mercado apoyándose en el compromiso, profesionalidad y experiencia de todos los trabajadores implicados en cada obra.

En cuanto a la visión<sup>13</sup>, reflejaría la intención de seguir creciendo de manera rentable ganando competitividad en el País Vasco y expandirse a otras comunidades autónomas ofreciendo siempre calidad, innovación y rapidez en el tiempo de entrega y siendo reconocidos por su experiencia y vocación a través de un equipo totalmente comprometido.

Como ya se indica en su visión, la empresa desea ganar competitividad en el País Vasco y expandirse a otras comunidades autónomas, y para ello, está valorando realizar un crecimiento mediante alianzas estratégicas a través de la subcontratación, sin haber realizado un análisis previo adecuado, lo que es un error muy habitual.

Por ello, en primer lugar, trataremos de estudiar si es buena idea comenzar con un crecimiento en estos momentos, para lo que realizaremos un análisis estratégico (interno/externo), y en segundo lugar, tras examinar la subcontratación que llevan en la actualidad, realizaremos propuestas de mejora con visión a futuro con tal de mejorar la situación de la empresa y reducir los posibles riesgos que podrían surgir en **CONSTRUCCIONES S.L.** tras utilizar el outsourcing como estrategia de crecimiento.

### 4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE CONSTRUCCIONES S.L.

Primero de todo, es necesario conocer la situación en la que se encuentra la empresa y el sector para poder valorar las estrategias de crecimiento más atractivas. Para ello, hemos analizado las diferentes oportunidades y amenazas del sector y las fortalezas y debilidades de la empresa relacionadas directamente con el crecimiento.

#### 4.2.1 DAFO

A continuación, os mostramos una tabla que resume la información obtenida. Los datos han sido obtenidos del análisis externo e interno incorporado en el Anexo 1 de este trabajo de fin de grado

---

<sup>12</sup> La misión se ha redactado una vez realizado el análisis estratégico.

<sup>13</sup> La visión se ha redactado una vez realizado el análisis estratégico.

## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

**Tabla 4. DAFO enfocado al crecimiento de Construcciones S.L.**<sup>14</sup>

OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La vivienda nueva crece un 11,1%. <b>O.1</b></li> <li>- PIB en el sector de la construcción. <b>O.4</b></li> <li>- Renta per cápita del País vasco superaba la media europea. <b>O.5</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasez de mano de obra cualificada. <b>AT.1</b></li> <li>- Riesgo nuevos competidores. <b>A.19</b></li> <li>- Competencia en el sector. <b>AT.13</b></li> <li>- Número de empresas ha crecido en el País Vasco. <b>A.12</b></li> </ul>
FORTALEZA	DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura financiera. <b>F.1</b></li> <li>- Experiencia. <b>F.4</b></li> <li>- Publicidad efectiva. <b>F.10</b></li> <li>- Extensa red de contactos. <b>F.11</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de empleados. <b>D. 4</b></li> <li>- Trabajadores involucrados en tareas para las que no están totalmente quilificados. <b>D.5</b></li> <li>- Formación del directivo. <b>D.6</b></li> <li>- Microempresa. <b>D.7</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a través de los datos del análisis estratégico de CONSTRUCCIONES S.L. Anexo 1.

### 4.2.2 Ejes estratégicos

En este apartado se presentan los ejes estratégicos enfocados al crecimiento basándonos en la tabla 4.

**Tabla 5. Ejes híbridos**

ESTRATEGIAS			
Crecimiento en el País Vasco			
Oportunidad	Amenaza	Debilidad	Fortaleza
<ul style="list-style-type: none"> <li>- PIB en el sector de la construcción. <b>O.4</b></li> <li>- Renta per cápita del País vasco superaba la media europea. <b>O.5</b></li> <li>- La vivienda nueva crece un 11,1%. <b>O.1</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia en el sector. <b>A.13</b></li> <li>- Riesgo nuevos competidores. <b>A.</b></li> <li>- Escasez de mano de obra cualificada. <b>A.19</b></li> <li>- Número de empresas ha crecido en el País Vasco. <b>A.12</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de empleados. <b>D. 4</b></li> <li>- Microempresa. <b>D.7</b></li> <li>- Formación del directivo. <b>D.6</b></li> <li>- Trabajadores involucrados en tareas para las que no están totalmente quilificados. <b>D.5</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura financiera. <b>F.1</b></li> <li>- Extensa red de contactos. <b>F.11</b></li> <li>- Experiencia. <b>F.4</b></li> <li>- Publicidad efectiva. <b>F.10</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a través de los datos del análisis estratégico de CONSTRUCCIONES S.L. Anexo 1.

<sup>14</sup> En este análisis estratégico se han incorporado únicamente aquellos datos relevantes y relacionados con el crecimiento, debido a que nuestro objeto de estudio se basa en la subcontratación como estrategia de crecimiento en las empresas dedicadas a la edificación.



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

Hoy en día el sector de la construcción se encuentra en muy buen estado en el País Vasco. Además, la renta per cápita de la Comunidad Autónoma del País Vasco superaba la media europea en el 2018, lo cual puede ser sinónimo de que la economía se encuentra en buen estado.

**CONSTRUCCIONES S.L.** es una microempresa con un número muy bajo de empleados incapaz de enfrentarse a una construcción de edificios por sus propios medios, por lo que necesita crecer si quiere llevar a cabo una o más obras a la vez y aprovecharse de todas las oportunidades que le brinda el sector en estos momentos, mientras gana competitividad en un mercado donde existe una gran competencia. Asimismo, podría cubrir cada tarea con la persona cualificada y adecuada para ello, mejorando la eficiencia del trabajo.

Su extensa red de contactos les serviría de mucha ayuda a la hora de buscar posibles socios y personal cualificado y reducir, en cierta medida, la amenaza que representa la escasez de mano de obra en el sector. Además, la publicidad que realizan las inmobiliarias con quien trabaja es muy efectiva y se encarga de publicitar construcciones por todo el País Vasco, por lo que podría ayudar a captar más clientes.

Por otro lado, su estructura financiera favorecería la financiación del desarrollo por medio de distintas vías. Asimismo, todos los miembros del equipo cuentan con una gran experiencia en el sector, sobre todo el director, a pesar de que no tenga estudios de ello, que les puede aportar seguridad y conocimientos a la hora de enfrentarse a nuevos retos.

Por lo tanto, comenzar con un crecimiento con el que expandirse por todo el País Vasco sería una buena estrategia.

### 4.2.3 Objetivos generales y operacionales de la empresa

Los objetivos generales son los objetivos que pretende alcanzar la empresa de forma global, a largo plazo y en función de su misión-visión y de la situación del entorno. Las metas u objetivos operacionales son los objetivos a corto plazo que la organización desea alcanzar en su avance en la consecución de sus objetivos a largo plazo.

**CONSTRUCCIONES S.L.** no tiene formulados los objetivos de manera explícita, pero tras la información obtenida en la entrevista, los objetivos<sup>15</sup> para los próximos 25 años relacionados con el Análisis Estratégico y considerando la misión y visión de la empresa se reflejarían del siguiente modo:

- Crecimiento en el País Vasco y otras CCAA.
- Ganar competitividad.
- Reducción del tiempo desde que deciden llevar a cabo una construcción hasta que la finalizan.

---

<sup>15</sup> Estos objetivos no están correctamente definidos, ya que el objetivo del Trabajo Fin de Grado no es la realización de un Plan estratégico, pero sirven para conocer la empresa más a fondo.



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

- Rentabilidad económica.

### 4.3 LA SUBCONTRATACIÓN EN LA ACTUALIDAD

En este apartado examinaremos diferentes puntos de la subcontratación que está llevando la empresa en la actualidad.

#### Selección

El primer paso, antes de comenzar con la selección de la subcontrata, fue identificar las áreas de la empresa que iban a ser externalizar por no considerarlas clave. En este caso, decidió subcontratar todas las tareas de construcción por gremios.

Su objetivo principal era disponer de todos los recursos necesarios para lograr una construcción de calidad en el menor tiempo posible y con un precio adaptado a las exigencias de los clientes.

Debido a los inconvenientes que surgieron antes de comenzar con la construcción y por ello al poco tiempo del que disponían para terminarla, **CONSTRUCCIONES S.L.** decidió contratar a una única constructora y externalizar la construcción del edificio por completo. La empresa subcontratada se encargaría de toda la parte de construcción, desde conseguir todos los recursos necesarios, hasta ejecutar todas las tareas requeridas para la finalización de la obra. Esto les facilitaría la coordinación entre ambas empresas y les ahorraría el trabajo de buscar nuevos miembros del equipo.

Analizaron individualmente cada empresa enfocándose en la calidad del producto y del trabajo a realizar, corroborada por imágenes de construcciones anteriores y sin olvidarse del precio. Asimismo, tuvieron muy en cuenta los años de experiencia que tenían en el sector y la información que iban recopilando acerca de cada una de ellas por medio de su extensa red de contactos.

Finalmente, **CONSTRUCCIONES S.L.** decidió subcontratar a ANDAMIO S.L., una constructora del País Vasco con 20 años de experiencia en el sector, con visión a largo plazo y varias obras realizadas con éxito. En cuanto a los trabajadores de ANDAMIO S.L., el 60% de ellos mantenían un contrato fijo, porcentaje muy similar al que mantienen hoy en día, para poder moverlos de obra en obra sin que existan los límites que impone el contrato fijo de obra. La media de edad de las personas contratadas por ANDAMIO S.L. es de 40 años, una media muy similar a la que nos podemos encontrar en la mayoría de empresas dedicadas a la construcción, y entre todos los trabajadores solo se encuentra una mujer trabajando en tareas de electricidad junto con otras 3 personas.

En ese momento la subcontrata trabajaba junto con otras dos empresas de construcción de edificios de Vitoria e iba movilizandolos sus trabajadores de obra en obra cuando terminaban de realizar su tarea. Esto le proporcionaba trabajadores con experiencia en construcciones similares de la cual **CONSTRUCCIONES S.L.** podría aprovecharse.

## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

### Intereses de la empresa

Ambas empresas tenían unos intereses principales por los que querer aliarse. La subcontrata obtendría beneficios gracias a ofrecer sus servicios y, además, conseguiría incrementar la experiencia y formación de sus trabajadores. Por otro lado, **CONSTRUCCIONES S.L.** dispondría de los recursos necesarios en cada momento y se aprovecharía de la experiencia y formación adquirida anteriormente por los trabajadores.

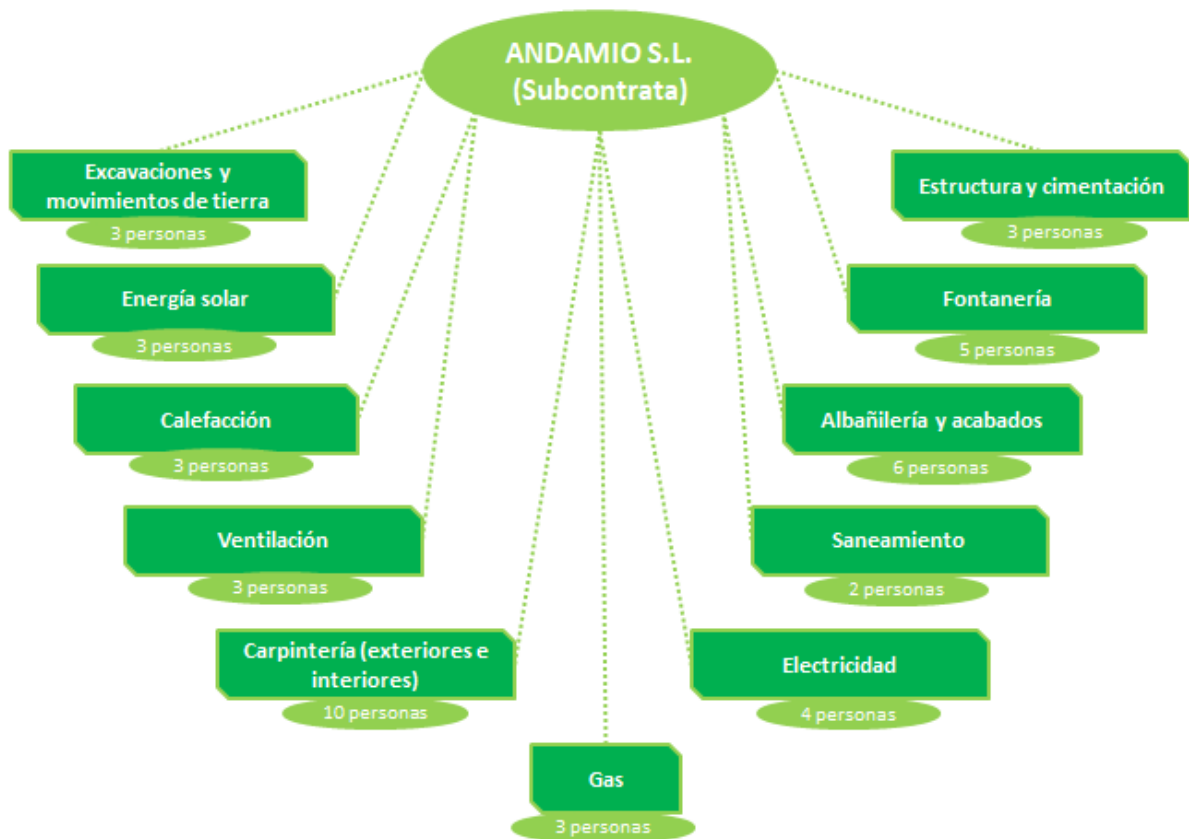
### Trabajo conjunto

**CONSTRUCCIONES S.L.** y **ANDAMIO S.L.** mantienen una relación estable, cercana, consolidada, de apoyo mutuo y orientada hacia un largo plazo. Ambas organizaciones trabajan como un único equipo, siendo el jefe de obra, Jesús, el puente de unión directo entre la empresa subcontratada y la empresa principal.

Jesús es el encargado de coordinar y controlar diariamente todas las actividades de la obra, reduciendo la posible pérdida de control en la cadena de valor que puede ocasionar el outsourcing.

Para conocer más acerca de la subcontrata, hemos creado una imagen con las diferentes actividades que realiza en la obra.

**Ilustración 2. Reparto de tareas dentro de la obra realizadas por ANDAMIO S.L.**



Fuente: Elaboración propia.



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

Como podemos observar en la imagen 2, en la construcción participa un número muy alto de trabajadores, los cuales hacen trabajos muy diferentes. Por ello, ANDAMIO S.L. organiza grupos especializados en cada tarea con un encargado en cada equipo capaz de coordinar a sus integrantes. A su vez, estos encargados son coordinados por el jefe de obra, cuyo objetivo es que la construcción se asemeje a los planos hechos por el arquitecto.

Cuando alguna tarea no se está haciendo de acuerdo a los planos, el jefe de obra se reúne con los encargados para comunicárselo y que estos vuelvan a redirigir el trabajo de su equipo. Por otra parte, si a alguno se le ocurre una manera diferente de realizar un proceso o está acostumbrado a hacerlo de otro modo, esto es valorado por Jesús y los encargados, a pesar de que la última decisión siempre la tiene el jefe de obra. Gracias a esto, la formación, experiencia y conocimientos de ambos socios son aprovechados en la mejora del resultado final.

Una vez se fija el precio a pagar por los servicios prestados, ANDAMIO S.L. decide cuántos recursos y cuantas personas van a ser necesarias para elaborar cada tarea, con la única condición de respetar el tiempo fijado para la finalización de la obra. El no cumplimiento de los tiempos afecta negativamente a **CONSTRUCCIONES S.L.**, poniendo en juego la confianza con los clientes y la pérdida de dinero por penalizaciones. En ocasiones, la subcontrata no tiene los trabajadores suficientes para poder agilizar el proceso y terminar a tiempo, ya que los trabajadores se marchan a diferentes empresas buscando mejores condiciones. Cuando esto ocurre, **CONSTRUCCIONES S.L.** les impone una penalización e intenta encontrar mediante su extensa red de contactos especialistas dispuestos a negociar con ANDAMIO S.L. y ser incluidos en su equipo.

### 4.4 PROPUESTAS DE MEJORA

Tras conocer que comenzar con un crecimiento en el País Vasco es una buena estrategia, y sabiendo que para ello se va a utilizar la subcontratación, a continuación, daremos algunas propuestas de mejora con visión a largo plazo para tratar de mejorar la situación de la empresa y de evitar posibles problemas en el futuro.

#### Estrategia de crecimiento

Como hemos nombrado anteriormente, uno de los posibles riesgos que existen en la subcontratación es la pérdida de control en la cadena de valor. **CONSTRUCCIONES S.L.** lograba controlar diariamente las diferentes actividades de ANDAMIO S.L. gracias a un excelente equipo interno. Sin embargo, si se quiere llevar a cabo más de una obra en un mismo periodo de tiempo, en diferentes lugares y de diferentes características, es prácticamente imposible mantener el mismo nivel de control con la misma cantidad de personas. Además, la expansión a nuevas comunidades autónomas, que es un objetivo que mantienen a largo plazo, puede dificultar el desplazamiento de los trabajadores contratados en el País Vasco y, por ello, se tendrá que contratar gente especializada en esa nueva localización. Por lo tanto, a pesar de

## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

que se utilice la subcontratación como modalidad de crecimiento, recomendamos apoyarlo mediante un desarrollo interno simultáneo.

### Subcontratar a una constructora o por áreas

Una de las principales decisiones a la hora de externalizar es si se va a subcontratar a diferentes empresas especializadas en cada tarea, por gremios, o si, por el contrario, es más conveniente subcontratar a una constructora encargada de toda la parte de construcción, como lo están haciendo en la actualidad.

Hemos creado la tabla 6 con algunas de las principales diferencias entre ambas opciones, para más adelante valorar la mejor opción para **CONSTRUCCIONES S.L.**

**Tabla 6. Diferencias entre subcontratar por gremios o subcontratar una constructora.**

Subcontratar por gremios	Subcontratar a una constructora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa principal promotora y constructora.</li> <li>• Trabajadores más especializados.</li> <li>• Posibilidad de incrementar el margen de beneficios gracias a tener más poder de decisión en algunos aspectos.</li> <li>• Más riesgo de equivocarse en la elección por tener que seleccionar a más empresas.</li> <li>• Pierdes más tiempo a la hora de seleccionar y elegir cada empresa.</li> <li>• Se incrementa el riesgo a no congeniar las diferentes culturas de las empresas.</li> <li>• Más dificultad a la hora de coordinar las diferentes tareas por tener que dirigir a varias empresas al mismo tiempo.</li> <li>• Relación con cada empresa es más débil.</li> <li>• La negociación suele ser más complicada por tener que hacerlo con varias empresas.</li> <li>• Menor grado de dependencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa principal promotora.</li> <li>• Trabajadores menos especializados.</li> <li>• Margen de beneficios menor.</li> <li>• Menos riesgo de equivocarte en la elección.</li> <li>• Ahorras tiempo en la selección y elección de la empresa, ya que solo es una.</li> <li>• Se reduce el riesgo a no congeniar las diferentes culturas.</li> <li>• Más facilidad para coordinar las diferentes áreas por ser únicamente una empresa.</li> <li>• Relación con la empresa es mucho más fuerte porque te centras solo en ella.</li> <li>• La negociación suele ser más sencilla.</li> <li>• Mayor grado de dependencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

Uno de los principales objetivos de **CONSTRUCCIONES S.L.** es reducir el tiempo que tardan desde que decide llevar a cabo una construcción hasta que la finalizan. Por eso, creemos que deberían especializarse en las actividades de promoción y subcontratar a una constructora que realice todo el trabajo de la obra, como lo hacen en la actualidad.

**CONSTRUCCIONES S.L.** se ahorraría tiempo a la hora de seleccionar a la futura socia y podrían comenzar antes a construir. Asimismo, el riesgo de llevar a cabo una mala elección o que las culturas no congenien y tener que volver a empezar el proceso desde el principio es menor, ya que solo tendrían que aliarse con una empresa. Por otro lado, tendrían más facilidad a la hora de llevar a cabo una buena coordinación del equipo que, además de mejorar el resultado final de la obra, incrementa la eficiencia del trabajo y reduce el tiempo de construcción.

En cuanto a las relaciones, es mucho más sencillo mantener una relación fuerte con tan solo una empresa. Esto les facilitará, además de la coordinación entre las diferentes áreas, llevar a cabo acuerdos con visión a más largo plazo.

### Futuras alianzas

Las grandes diferencias entre las culturas empresariales de ambas empresas pueden hacer que las mismas no congenien y generar grandes problemas.

Cada vez que se comienza a trabajar con una nueva subcontrata se asume el riesgo de que las culturas no casen, ya que es muy complicado conocer de antemano la forma de trabajar de cada empresa, a menos que ya se haya trabajado conjuntamente. En estos momentos conocemos que **CONSTRUCCIONES S.L.** y ANDAMIO S.L. mantienen una relación de más de 3 años, tiempo en el que se han podido conocer. Sabiendo que la relación entre ambas está siendo muy positiva, les sugerimos que mantengan la alianza que tienen en sus futuras obras, siempre y cuando la misma pueda satisfacer todas las necesidades que la contratista tenga en cada una de las construcciones.

De este modo, también se reducirían los riesgos que crea la dependencia que surge tras la subcontratación y evita que les afecte de manera negativa, gracias a la confianza y seguridad que les aporta trabajar con la misma socia continuamente. Por lo tanto, depender de otra organización para llevar a cabo su actividad dejaría de ser una amenaza tan relevante, ya que a pesar de ser seguir siendo dos organizaciones diferentes, estarían todos en un único equipo.

Por otro lado, el know how permanecería en el conjunto del equipo a pesar de que este saliese de la empresa principal, ya que seguiría estando presente en el grupo encargado de llevar a cabo la construcción de cada edificio.

Sabemos que hoy en día ANDAMIO S.L., además de con **CONSTRUCCIONES S.L.**, sigue trabajando junto con una de las empresas de Vitoria y que en estos momentos no dispone de gente suficiente para llevar a cabo más de dos obra simultáneamente. Por lo tanto, si la constructora quisiese llevar a cabo varias obras a la vez junto con **CONSTRUCCIONES S.L.** y mantener la alianza con la empresa de Vitoria, primero, la subcontrata debería estar dispuesta





## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

a realizar un crecimiento interno, externo o conjunto al mismo tiempo que garantizaran los recursos suficientes con los que hacer frente a las construcciones.

En estos momentos no, pero de cara a un futuro, la contratista podría incluso valorar un desarrollo externo entre ambas empresas. La subcontratación daría pie a que **CONSTRUCCIONES S.L.** ganase competitividad poco a poco mientras el número de obras se fuese incrementando. Al mismo tiempo, las empresas se irían conociendo y forjando un solo equipo totalmente comprometido y unificado. De esta manera, las organizaciones no se precipitarían a comprometerse de manera irreversible sin conocerse lo suficiente. Para todo esto, ANDAMIO S.L. debería estar dispuesta a rechazar alianzas con otras empresas y centrarse únicamente en la que forma con **CONSTRUCCIONES S.L.**

### Construcción de edificios

A la hora de comenzar con las nuevas construcciones, les recomendamos que no se hagan de manera simultánea. No nos podemos olvidar de que CONSTRUCCIONES S.L. es promotora, y como tal, tiene poder de decisión<sup>16</sup> para aceptar los proyectos que más les convenga.

Las tareas de la subcontrata podrían coordinarse y gestionarse de una manera más efectiva, siempre y cuando todas las obras estuviesen ubicadas en un mismo perímetro que no dificultase el traslado de los trabajadores contratados en una misma comunidad autónoma. Cuando en la primera obra se terminasen las actividades de excavación y movimientos de tierra, estos trabajadores podrían comenzar a hacer lo mismo en la segunda obra, mientras el equipo de estructura y cimentación comenzaran a elaborar sus tareas en la primera. De esta manera, la socia podría mantener un número de trabajadores muy similar al que tiene hoy en día, sin necesidad de contratar el doble de personas o de presionarla demasiado para romper la alianza con la empresa de Vitoria, a pesar de estar llevando a cabo más de dos obras en el mismo periodo de tiempo. Por lo tanto, la alianza entre ambas empresas sería más fácil de mantener.

### La siniestralidad laboral

A pesar de que en **CONSTRUCCIONES S.L.** no se han registrado accidentes, si acusan a varios trabajadores de no llevar, en ocasiones, las herramientas de seguridad adecuadas para cada actividad, aunque todos tienen la formación en prevención de riesgos requerida y obligatoria para poder trabajar en la obra. Asimismo, nunca se han tomado acciones más allá de una simple llamada de atención.

---

<sup>16</sup> Todos los terrenos para edificar que compra CONSTRUCCIONES S.L. son vendidos por los bancos, que les imponen ciertos requisitos que tienen que respetar. Por lo tanto, a pesar de tener bastante poder de decisión en algunos aspectos gracias a su condición de promotora, otros están totalmente controlados.

## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

La siniestralidad laboral es un problema muy grande en la construcción, como ya hemos dicho en reiteradas ocasiones, y es algo que se ha de controlar. A pesar de establecerse la ley 32/2006, reguladora de la subcontratación en el Sector de la Construcción, que mencionaba al exceso de la subcontratación como uno de los culpables de las tasas tan altas de siniestralidad laboral y cuyo objetivo, junto a otros, era reducir la subcontratación, el número de accidentes sigue siendo muy alto.

Para intentar reducir los accidentes laborales, las medidas de seguridad se deben respetar y cuando no se hace, se debe obligar a que así sea. El no cumplimiento de las mismas no solo afecta a la seguridad de la persona, sino que afecta a multitudes de personas que tienen responsabilidades legales sobre ello, entre ellas la aparejadora, que en el caso de **CONSTRUCCIONES S.L.** es la jefa de seguridad de la promotora, y, por lo tanto, un accidente por el no cumplimiento de las medidas de seguridad podría incluso llegar a afectar legalmente a la empresa principal.

Tras la entrevista con el jefe de obra de **CONSTRUCCIONES S.L.** se cree que la comodidad es la principal razón por la que algunos de los trabajadores no respetan las medidas de seguridad impuestas por ley. Pero la comodidad no puede estar por encima de la seguridad, a pesar de que muchas personas no lo crean así. Por eso, sugerimos a la contratista que haga un control más exhaustivo en la seguridad del personal que participe en la construcción del edificio, que denuncien posibles irregularidades, que busque e implante nuevas medidas de seguridad menos incómodas para los trabajadores y que se apliquen las medidas necesarias cuando no se respetan, como sanciones, para tratar de eliminar el problema y reducir con ello la tasa de siniestralidad laboral de la empresa.

### Mano de obra cualificada

Como ya hemos nombrado varias veces a lo largo del trabajo, uno de los mayores problemas que presenta el sector de la construcción en estos momentos es la falta de mano de obra cualificada, sobre todo la poca cantidad de trabajadores de menos de 34 años.

El no tener trabajadores suficientes para elaborar la obra imposibilita la construcción del edificio o atrasa el tiempo de finalización. Por ello, los problemas que tenga la subcontrata a la hora de encontrar, mantener y formar trabajadores cualificados, afectara negativamente a **CONSTRUCCIONES S.L.** Es cierto que la contratista no puede interferir directamente en la gestión y políticas de RRHH de la subcontrata, que como ya hemos mencionado anteriormente es una de las desventajas de la subcontratación, pero puede imponer ciertos criterios a la hora de seleccionar a la socia con los que hacer presión indirecta en ello.

Respecto al envejecimiento de mano de obra y dado que la relación entre ambas empresas se prevé para un largo plazo, recomendamos a la contratista incluir entre sus criterios de selección la edad media de los trabajadores contratados por la subcontrata, las posibles incorporaciones de gente joven y/o las alianzas con centros de formación profesional relacionadas con el sector. En el caso de que se siga manteniendo alianza con la empresa actual, la contratista podría presionar a ANDAMIO S.L. en este aspecto y recomendarle el uso



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

de los contratos de formación y el aprendizaje como herramienta para formar a futuros profesionales, además de valorar una posible alianza con centros de formación dual que formen personas en el sector de la construcción.

Por otro lado, recomendamos a la contratista echar mano de su amplia red de contactos y contactar con trabajadores cualificados, capacitados y disponibles para negociar con la subcontrata e incorporarlos en el equipo. Gracias a esto, **CONSTRUCCIONES S.L.** podría reunir a personas de cierta confianza en su equipo, aunque formen parte de otra empresa. Al mismo tiempo, estaría ayudando a la subcontrata a encontrar mano de obra cualificada.

### Lealtad de los trabajadores

Como hemos podido conocer a través de la entrevista con la empresa, la lealtad de los trabajadores de la subcontrata es otro problema que tiene que afrontar el equipo. Los empleados abandonan la empresa cuando se les presenta la ocasión y dejan el puesto desocupado, obligando a la subcontrata a buscar más personal en un sector donde esto cada vez es más complicado y atrasando así el momento de fin de obra, lo que concluye en penalizaciones para **CONSTRUCCIONES S.L.**

Esta poca lealtad se debe, en mayor parte, a las condiciones laborales, muy mejorables, que mantienen en la empresa. Y es que, **CONSTRUCCIONES S.L.**, como la mayoría de las contratistas, no valoran ni se preocupan por la situación de los trabajadores que realizan las actividades externalizadas, a pesar de que estas influirán negativamente en el proyecto y en la sociedad. Por eso, les recomendamos no mirar hacia otro lado e incluir las condiciones laborales de los empleados dentro del criterio de selección de la subcontrata, además de denunciar las posibles irregularidades que se comentan. Con esto, a pesar de no poder influir directamente en las políticas de RRHH que vayan dirigidas a las condiciones de los trabajadores, conseguirán influir de manera indirecta.

## 5 CONCLUSIONES

---

A continuación, recogemos las conclusiones a las que hemos llegado a través de la información recogida.

El sector de la construcción es un sector muy importante en España que genera un porcentaje muy alto del PIB, alrededor del 5,93%, y mantiene a un número muy alto de personas ocupadas.

Uno de los problemas más importantes que tiene hoy en día la construcción es la falta de mano de obra cualificada. Y es que, mientras las personas mayores de 55 años, la mayoría de personas del sector, va jubilándose y dejando puestos vacíos, los jóvenes no se sienten atraídos por la construcción y esos huecos se quedan sin llenar. Por lo tanto, las empresas con visión a largo plazo deberán poner medidas para intentar atraer a gente joven al sector y a su equipo para evitar así la falta de mano de obra que puedan tener en un futuro. Asimismo, deberán llevar a cabo políticas de recursos humanos para conseguir mejorar la lealtad de los trabajadores del sector, algo que en estos momentos no se le da mucha importancia, y retenerlas en su equipo.

Las empresas que subcontratan sus servicios son, en cierta manera, responsables sobre cómo y quien participa en su equipo, a pesar de que ser externos a la empresa, y aunque las empresas que subcontratan servicios no puedan interferir directamente en las decisiones sobre los trabajadores de la subcontrata sí que pueden hacer presión en ello y denunciar las irregularidades que se comentan.

Hoy en día la mayoría de las empresas que se dedican a la construcción de edificios en España son microempresas que tienen la necesidad de aliarse con otras para poder sacar adelante la construcción. Este tipo de empresas cada vez son más populares y la subcontratación, junto con las UTE, es de los métodos más utilizado para conseguir los recursos necesarios con los que llevar a cabo la obra.

Como hemos podido apreciar durante el trabajo, la construcción es un sector con unas características muy especiales, como por ejemplo la forma, contenido y localización particular en cada obra o las tareas tan distintas y especializadas que se realizan en ella. Todas estas particularidades traen consigo bastantes complicaciones a la hora de gestionar los recursos y llevar a cabo los proyectos. La subcontratación estratégica, a excepción de otras modalidades de crecimiento, es capaz de aportar ventajas como la especialización de los recursos y la flexibilidad para adaptarse a las diferentes necesidades, sobre todo cuando la relación entre las empresas aliadas está orientada hacia un largo plazo.

Sin embargo, una mala aplicación de la misma puede generar desventajas que afecten al resultado final del proyecto e incluso a la sociedad en general. Por ello, debemos valorar y analizar muy bien las diferentes decisiones que vamos a tomar en lo que se refiere a la externalización antes de aplicarla, teniendo en cuenta la situación de la empresa y valorando factores más allá del coste.



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

A pesar de que la subcontratación es un tema que está en el punto de mira desde hace unos cuantos años, no se han encontrado muchos estudios relacionando con la externalización en la construcción de edificios más allá del análisis de la ley de subcontratación en el sector de la construcción.

Este trabajo es un primer estudio de la subcontratación adaptada a la construcción de edificios con el que podemos conocer un poco el sector y entender, en cierta manera, las razones por las que cada vez se utiliza más la externalización en él, las cuales están relacionadas con la mejora que aporta el outsourcing en la gestión de las empresas de construcción.

A raíz de este trabajo se podrían abrir nuevas líneas de investigación orientadas al análisis más profundo de las ventajas y desventajas de la subcontratación en el sector, a la investigación de nuevas formas de atraer y retener a gente joven al sector de la construcción, al análisis de la situación de los trabajadores contratados por empresas subcontratas del sector o a examinar más afondo las diferentes propuestas que logren eliminar las desventajas o riesgos que produce la subcontratación para mejorar la situación de las empresas.

Asimismo, hemos podido conocer la empresa **CONSTRUCCIONES S.L.** y tras afirmar que comenzar con un crecimiento en el País Vasco sería una buena estrategia, se podría valorar la creación de un plan estratégico adaptado a la empresa para los próximos 5 años con el que guiar a la organización hacia sus objetivos, desarrollando mejor las propuestas realizadas y proponiendo nuevas enfocadas a otros aspectos de la empresa, además de analizar que comunidades autónomas serían las más atractivas para comenzar a trabajar en ellas.

## 6 AGRADECIMIENTOS

---

Por último, pero no menos importante, queremos agradecer su participación a la empresa, y en especial al jefe de obra de la misma, que nos abrió sus puertas e invirtió tiempo en responder a nuestras preguntas.

## 7 FUENTES DE REFERENCIA

---

### ARTICULOS DE LIBROS Y REVISTAS

ALMANZA. 2015. *El outsourcing y la planeación fiscal en México*. Eumed.net. [Enciclopedia virtual]. Guanajuato. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/outsourcing.htm>

BERBERANA, E. 2018. *Faltan empleados en la construcción: "Los jóvenes ya no quieren trabajar en la obra"*. Disponible en: <https://www.libremercado.com/2018-10-05/faltan-empleados-en-la-construccion-los-jovenes-ya-no-quieren-trabajar-en-la-obra-1276625950/>

CONDE, S. 2015. *Outsourcing: Definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles*. GESTIOPOLIS. [Sitio web]. Bogotá. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>

DURBÁ, J.M. 2015. *Análisis OHL. Particularidades del sector de la construcción*. Disponible en: <https://www.rankia.com/blog/invirtiendo-en-empresas/2875267-analisis-ohl-particularidades-sector-construccion>

El confidencial. 2018. *Telepizza y Pizza Hut se unen para crear un gigante en Latam, Caribe, Iberia y Suiza*. Disponible en: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-05-16/telepizza-pizza-hut-latam-caribe-iberia-suiza\\_1564188/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-05-16/telepizza-pizza-hut-latam-caribe-iberia-suiza_1564188/)

El confidencial. 2019. *Alarma por la falta de albañiles: "Si no entran jóvenes, en diez años no quedarán"*. Disponible en: [https://www.elconfidencial.com/economia/2019-04-09/construccion-empleo-faltan-albaniles-alerta-sector\\_1931086/](https://www.elconfidencial.com/economia/2019-04-09/construccion-empleo-faltan-albaniles-alerta-sector_1931086/)

ESPARTA, E. 2018. *La falta de mano de obra especializada y la escasez de suelo encarece la vivienda*. Disponible en: <https://www.pisos.com/aldia/la-falta-de-mano-de-obra-especializada-y-la-escasez-de-suelo-encarecen-la-vivienda/1626218/>

GARCIA-MAROTO, D. 2019. *Por qué nadie quiere subirse al andamio*. Disponible en: <https://www.elindependiente.com/economia/2019/06/15/la-nueva-crisis-del-ladrillo-nadie-quiere-subirse-al-andamio/>

GUERRA, J.A. Y NAVAS, J.E. 2017. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 4ª edición.

MARTINEZ, M. 2018. *¿Qué es el CNAE?* Disponible en: <https://infoautonomos.eleconomista.es/blog/cnae/>

Porter, M. 1987. *Ventaja competitiva*. México: C.E.C.S.A.

SCHNEIDER, B. 2004. *Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Colombia. Disponible en: <https://germanchan.files.wordpress.com/2014/11/libro-6-outsourcing.pdf>



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

SIMÓN, A. 2019. *Las promotoras de vivienda ven desmoronarse hasta en 18 meses las licencias de obra.* Disponible en:  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/01/17/companias/1547751594\\_311025.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/01/17/companias/1547751594_311025.html)

### INFORMES PERSONALES

CASANUEVA ROCHA, C. & CASTRO ALBANCÉS, I & GALÁN GONZALEZ, J.L. 2013. *Las carteras de alianzas en el sector español de la construcción: análisis de las redes ego.* Disponible en:  
<https://www.raco.cat/index.php/Redes/article/viewFile/264617/352271>

FERNANDEZ DIAZ, E. 2012. *Análisis de las cuentas anuales de las empresas constructoras.* Disponible en:  
[http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/4204/6/TFM\\_Eduardo%20Fern%C3%A1ndez%20D%C3%ADaz.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/4204/6/TFM_Eduardo%20Fern%C3%A1ndez%20D%C3%ADaz.pdf)

IZQUIERDO URRUTIA, I. & ROMERO CORCUERA, N. & SANTAMARÍA GRANDA, L. 2017. *NIL S.A. Plan estratégico 2017-2019.*

GARCÍA PUERTAS, M.I. 2018. *Ventajas e inconvenientes de la subcontratación en el sector de la educación privada y concertada en Cantabria.* Disponible en:  
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/14977/GARCIAPUERTASMARIAISABEL.pdf?sequence=1>

GRANADOS, A. & AZUCENA, Y. *Desarrollo de una cultura empresarial contra el paradigma de las agencias publicitarias.* Disponible en:  
<http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=19652>

LANDETA RODRIGUEZ, J. & VILLARREAL LARRINAGA, O. 2010. *“El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización.”*

RODRIGUEZ DOMINGO, E. 2017. *Ventajas e inconvenientes de la subcontratación en el sector hotelero y alojamientos similares en Cantabria.* Cantabria. Disponible en:  
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13417/RODRIGUEZDOMINGOELENA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SANCHEZ DE LA ARENA, M.A. *Figuras jurídicas que intervienen en una obra de la construcción.* Disponible en:  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Instituto/Noticias/Noticias\\_INSHT/2012/ficheros/MAngel%20S%C3%A1nchez%2017%20abril%202012.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Instituto/Noticias/Noticias_INSHT/2012/ficheros/MAngel%20S%C3%A1nchez%2017%20abril%202012.pdf)

### LEGISLACIÓN

Ley 32/2006, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el Sector de la Construcción. (BOE núm. 250, de 19/10/2006)

Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, por los que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y de salud en las obras de construcción. (BOE núm. 256, de 25/10/1997)



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas. (DOUE núm. 124, de 20 de mayo de 2003)

Resolución de 28 de febrero de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el V Convenio colectivo del sector de la construcción. (BOE núm. 64, de 15 de marzo de 2012).

### PÁGINAS OFICIALES

Códigos CNAE – CNAE 2009. <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

- CNAE Construcción: <http://www.cnae.eu/CNAE/CNAEConstruccion.html>

EUSTAT- Euskal Estatistika Erakundea – Instituto Vasco de Estadística.

<http://www.eustat.eus/indice.html>

- Definición de asalariados: [http://www.eustat.eus/documentos/opt\\_0/tema\\_366/elem\\_5162/definicion.html](http://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_366/elem_5162/definicion.html)

Estudio de Sectores/DBK Observatorio Sectorial. <https://www.dbk.es/>

- Estudio Sectores DBK construcción (junio 2018-25ª edición): <https://www.dbk.es/es/estudios/15442/summary>

Ministerio de Fomento. <https://www.fomento.gob.es/>

- Índices de incidencia de los accidentes de trabajo con baja en jornada de trabajo por sector y gravedad periodo: enero –diciembre2018 respecto a enero –diciembre 2017: <http://www.oect.es/Observatorio/1%20Inicio/Indice%20de%20incidencia%20de%20AATT%20Accidentes%20de%20trabajo/Ene-dic18%20Sectab.pdf>

Observatorio Industrial de la Construcción

- Informe sobre el sector de la construcción 2018: <http://www.observatoriodelaconstruccion.com/uploads/media/uFh2Ygz-16.pdf>

RAE. La Real Academia Española. <http://www.rae.es/>

- Definición subcontratar: <https://dle.rae.es/?id=YVoizMy>
- Definición subcontratación: <https://dle.rae.es/?id=YVoFopG>





## ENTREVISTA REALIZADA

La entrevista fue realizada al jefe de obra de la empresa analizada, mano derecha del actual socio mayoritario y director general de la organización, y al igual que el nombre original de la empresa, su nombre también será omitido por su deseo de permanecer en el anonimato.

El trabajador aportó datos obtenidos a través de sus 38 años de experiencia en el sector y sus 9 años en la empresa, desde que se fundó hasta hoy en día y sin contar los años que estuvo la empresa inoperativa.

La entrevista se hizo a través de un cuestionario con preguntas muy abiertas, las cuales mostramos en el anexo 2, y la duración fue de 2 horas.

En un primer momento se les envió por correo parte del cuestionario, concretamente las preguntas referidas a “mirando hacia un futuro” para que pudiese valorar las respuesta de dichas preguntas junto con el socio mayoritario de la empresa.

## 8. ANEXO

---

### 8.1 ANEXO 1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO<sup>17</sup> DE CONSTRUCCIONES S.L.

#### ANÁLISIS DEL ENTORNO

##### Entorno genérico (Modelo Pestel)

- **Factores socioculturales**

Hay **escasez de mano de obra cualificada** en el sector. (**Amenaza**)

La **vivienda en el mercado secundario** **acaparó un 82% de las operaciones** en 2018 frente a la venta de viviendas de nueva construcción (**Amenaza**)

La **vivienda nueva** **crece un 11,1%** en 2018 siendo el mayor incremento de los últimos años (**Oportunidad**)

En el **País vasco** las **personas mayores de 65 años** **representan el 22,15%** de toda la población, siendo una de las comunidades con mayor proporción de ese grupo. La mayoría de estas personas mantienen ya una vivienda por lo que es menos habitual que se aventuren a comprar otra. (**Amenaza**)

---

<sup>17</sup> Solo se han incluido aquellos elementos relevantes para el trabajo, por lo que el análisis estratégico no está completo.



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

### ○ **Factores tecnológicos**

Existen muchos y diferentes **avances tecnológicos** que facilitan la labor de la **construcción**. Como son los drones que facilitan el seguimiento del proyecto y ayuda en las inspecciones, las impresoras 3D favoreciendo el trabajo con materiales pesados en la construcción de muros, nuevos materiales de construcción, la realidad virtual aportando simuladores virtuales que aportan toda clase de información como posibles zonas de riesgo para los trabajadores o la maquinaria necesaria para construir el edificio. **(Oportunidad)**

**Nuevos avances tecnológicos** están **constantemente desarrollándose** y para su uso se requiere de cierta especialización e inversión por parte del trabajador. **(Amenaza)**

### ○ **Factores medioambientales**

En estos últimos años se ha incrementado la concienciación acerca de la necesidad de cuidar el medio ambiente, por ello, cada vez más empresas llevan a cabo políticas respetuosas y edificios que ayudan a no dañar tanto el medioambiente. Estas **medidas de responsabilidad social y material**, así como las **nuevas técnicas** utilizadas requieren más costes. **(Amenaza)**

Por otro lado, el **construir edificios eco sostenible** puede ser una manera de diferenciar tu producto del resto. Hay clientes que buscan especialmente este tipo de edificios e incluso es una manera de **atraerlos** hacia la compra de inmuebles del mercado primario. **(Oportunidad)**

### ○ **Factores económicos**

En cuanto al **PIB en el sector de la construcción** mantuvo en 2018 una **tasa de crecimiento creciente** y espera que continúe. **(Oportunidad)**

Los costes generales en la construcción de edificios aumentaron un 2,4% en enero de 2019 respecto a enero 2018. La mayor parte de ese **incremento** vino dado por el crecimiento del **2,3% de coste en mano del sector**. **(Amenaza)**

**La edificación residencial reduce su velocidad de crecimiento en general en Europa** aunque esta sigue siendo positiva. La raíz del problema según Euroconstruct es que se tienen que absorber las más de 5,5 millones de viviendas que se prevén acabar en el periodo 2019-2021. **(Amenaza)**

En 2018 la **renta per cápita del País vasco superaba en 14% la media de la Unión Europea** lo que refleja una mejor situación económica que el resto. **(Oportunidad)**

### ○ **Factores político legales**

**El plan vivienda estatal** con varias acciones cuyos objetivos se centran en mejorar la construcción de edificios residenciales y aportar ayudas para que todo el mundo pueda disfrutar de una vivienda digna. **(Oportunidad)**



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

Obligación de pagar **indemnización** cuando la **finalización de la obra se atrasa** por causas injustificadas. **(Amenaza)**

El sector de la construcción es un sector en el que más **riesgos laborales y accidentes** se contabilizan y por ello mantiene una **ley** bastante estricta acerca de ellos que hay que conocer y aplicar a raja tabla. **(Amenaza)**

**Ley de subcontratación en el sector de la construcción**, la cual hay que conocer si se desea utilizar esta forma de trabajar. **(Amenaza)**

**El contrato fijo de obra termina en cuanto se termina la construcción**, siendo ampliable a 3 años mediante acuerdo para prestar servicio en la misma empresa pero en centros de trabajo diferentes de la misma provincia. **(Oportunidad) (Amenaza)**

### Entorno específico (Modelo 5 fuerzas Porter)

#### 1. Rivalidad entre los competidores existentes

##### ❖ *Número de competidores y equilibrio*

El **número de empresas** y por lo tanto de competidores que se dedicaban a la construcción de edificios **residenciales y no residenciales** en el País Vasco en 2018 **ha incrementado** respecto al 2017 **alrededor de un 5%**. **(Amenaza)**

Existe una **tendencia a trabajar junto con otras empresas y aliarse** para poder adecuarse a las necesidades de la obra. **(Oportunidad)**

La **competencia en el sector es alta**, existiendo varias empresas compitiendo por una misma licitación o por ser los primeros en poder comprar terreno y obtener los permisos necesarios para comenzar con la obra. **(Amenaza)**

**No es un sector muy concentrado**, las 10 primeras empresas en 2017 no alcanzaban el 4% del total de la cuota de mercado **(Oportunidad)**

##### ❖ *Grado de diferenciación*

Cada vez existen más materiales que se pueden utilizar en las obras y diferente tecnología con la que poder construir de diferente manera. Además de numerosas técnicas que ofrecen resultados totalmente distintos. Pero a pesar de ello el **grado de diferenciación sigue siendo bastante pequeño** a comparación con el resto de los sectores. Además la construcción de la obra se realiza en bloques por lo tanto es muy difícil que la obra se adapte especialmente a las necesidades de cada cliente en particular. **(Amenaza)**

##### ❖ *Barreras de salida*

La **relación con los proveedores** de este tipo de empresas suele durar todo el proyecto incluso más. Los socios suelen **establecer un acuerdo mediante contrato** el cual no puede romperse. Esto provocaría otro impedimento para la empresa a la hora de querer cerrarla. **(Amenaza)**



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

Los clientes suelen hacer la compra del inmueble antes de que termine su construcción, por lo que surge una obligación de terminar la construcción en el tiempo esperado. Un edificio no es un producto que se haga al instante y se requiere bastante tiempo, por lo que la **relación con los clientes** será a largo plazo y, por lo tanto, provocará otra barrera de salida. **(Amenaza)**

Otra barrera de salida que podría darse sería la de **tipo emocional** ya que en ocasiones los factores psicológicos son los que te impiden abandonar un negocio pese los malos resultados obtenidos. Esta barrera de salida es mucho más grande en empresas familiares, ya que sienten una conexión más especial con la empresa. **(Amenaza)**

### 2. Amenazas nuevos competidores

#### ❖ *Barreras de entrada*

**Las constructoras deben acreditar una estructura financiera adecuada** para afrontar los gastos que requiera el proyecto. Mediante financiación interna o/y externa. **(Oportunidad)**

#### ❖ *Ritmo de crecimiento de la demanda del sector*

**Cada obra tienes unas necesidades particulares** que van muy unidas al volumen de estas y es prácticamente **imposible que estas sean similares en las distintas obras**. **(Amenaza)**

**Los datos favorables** que muestra el sector de la construcción en los últimos años **puede atraer a varios competidores**. **(Amenaza)**

Los márgenes de las constructoras son especialmente bajos y muy sensibles a las ventas. Por lo tanto, **la marcha de la economía les influye de una manera significativa**, sobre todo cuanto menor sea el tamaño de la empresa. **(Amenaza)**

La mayoría de las empresas del sector son **microempresas** y no son capaces de realizar una obra entera por su propia cuenta. **(Oportunidad)**

El **retraso a la hora de dar las licencias** requeridas para el comienzo de la obra provoca unos sobrecostos para el promotor que repercuten en el precio final de la casa. Esto puede afectar a la demanda de casas, que puede verse reducida. **(Amenaza)** Pero al mismo tiempo, la oferta se verá reducida por disminuir la atracción hacia el sector. **(Oportunidad)**

### 3. Amenaza productos sustitutivos

No existen productos sustitutivos como tal, pero un posible **cliente puede optar por comprar o alquilar una vivienda en un mercado secundario**. Esto hace que las constructoras tengan que competir contra ellos también. **(Amenaza)**



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

### 4. Poder de negociación con proveedores

Existe un amplio abanico de proveedores dedicados a proveer de materia prima y de herramientas al sector de la construcción. Por eso, **el poder de negociación de dichos proveedores no será muy alto. (Oportunidad)**

En cambio, cuando la empresa contrata servicios a terceros dependiendo de la especificad del trabajo el poder de negociación variará. Por otro lado, es un sector con **carencia de mano de obra cualificada**, por lo tanto, cuanto menos gente cualificada para el realizar el trabajo o servicio el **poder de negociación** de los mismos será más **alto. (Amenaza)**

### 5. Poder de negociación con clientes

Las constructoras construyen edificios en función a lo que ellos creen que quieren los clientes. Pero lo cierto es que una vez construido los clientes pueden intentar negociar respecto al precio. **El poder de negociación de los mismos es alto**, sobretodo en un primer momento. Además, al principio la constructora de edificios residenciales debe vender algunos pisos antes de comenzar a construir el edificio completo para que el banco le de la financiación necesaria. En ese momento los clientes pueden mantener un poder de negociación mucho más alto que en otros momentos porque su venta influye directamente en que el proyecto salga adelante o no. **(Amenaza)**

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

### Análisis de los recursos y capacidades de la empresa

#### Recursos

**Recursos tangibles:** Estos recursos están reflejados dentro del Balance Contable de la empresa.

##### ❖ *Financieros*

Mantienen un ratio de endeudamiento alto debido. **(Debilidad)**

Estructura financiera solvente. **(Fortaleza)**

Financiación con coste adicional. **(Debilidad)**

**Recursos intangibles:** Estos son invisibles a la información contable, y su soporte es la información y el conocimiento, por lo que son ilimitados. No obstante, su acumulación es lenta y costosa, además de ser difíciles de valorar. Asimismo, en ocasiones resulta difícil proteger la información adecuadamente.



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

### ❖ *Directivos*

Extensa red de contactos adquirida tras 25 años en el sector. **(Fortaleza)**

### ❖ *Tecnológicos*

Se invierte en nueva **maquinaria y herramientas innovadoras** que ayudan a mejorar el proceso de elaboración del proyecto. **(Fortaleza)**

### ❖ *Organizativos*

El **director general no** suele **controlar** periódicamente cómo va la obra, quedando con el jefe de obra una vez cada dos tres meses. **(Debilidad)**

### ❖ *Comerciales*

Hoy en día trabajan junto con 3 inmobiliarias que utilizan varios canales para comercializar los edificios. **(Fortaleza)**

### ❖ *Humanos*

El **número de empleados** actual no es muy elevado lo cual limita el crecimiento de la compañía. **(Debilidad)**

El **directivo** de Construcciones S.L. no cuenta con previa **formación** en el sector de la construcción **(Debilidad)**. A pesar de ello, gracias a trabajar durante muchos años con su padre, antiguo directivo de una empresa de construcción, por lo que cuenta con una amplia **experiencia**. **(Fortaleza)**

La mayoría de los trabajadores han trabajado conjuntamente durante varios años en otra empresa, lo cual, hace que la **relación** sea mucho más estrecha y que conozcan la manera de trabajar de cada uno. **(Fortaleza)**

## **Capacidades**

### ❖ *Organizativas:*

Existe una buena **coordinación** del equipo que contribuye positivamente en la estrategia y futuro de la compañía. **(Fortaleza)**

### ❖ *Directivas:*

Gracias a su experiencia en el sector es capaz de dirigir la empresa correctamente y **resolver** correctamente los **problemas** que surgen en la organización. **(Fortaleza)**

### ❖ *Humanas:*

**Compromiso y lealtad** de los empleados a largo plazo, debido a la estrecha relación profesional y no profesional entre ellos. **(Fortaleza)**



## Estrategia de crecimiento: Subcontratación en la construcción de edificios.

Son capaces de **realizar los trabajos correctamente y de resolver problemas** que surgen en la elaboración del proyecto gracias a su experiencia en el sector. **(Fortaleza)**

No son capaces de enfrentarse a construcciones de edificios sin ningún tipo de alianzas con otras empresas debido a su condición de **microempresa** y número de trabajadores. **(Debilidad)**

### 8.2 ANEXO 2: CUESTIONARIO

#### Sobre ti:

- ¿Qué trabajo desempeñas en la empresa?
- ¿Cuántos años de experiencia tienes en el sector?

#### En cuanto a la empresa en general:

- ¿En qué año surgió la empresa y cómo?
- ¿Cuántos socios tiene hoy en día la empresa?
- ¿Cuántos años de experiencia en el sector tiene el actual director general?
- ¿Cuántos asalariados mantiene la empresa?
- ¿Me podrías enseñar el organigrama?
- ¿Qué tipo de construcciones realizáis?
- ¿De dónde obtenéis la financiación necesaria para llevar a cabo las obras?

#### En cuanto a la subcontratación:

- ¿Qué actividades subcontratáis? ¿Qué buscáis subcontratando?
- ¿En qué parte del negocio crees que se centra tu empresa?
- ¿En qué os basáis para escoger a una subcontrata o a otra? (experiencia, calidad, precio...)
- ¿Cómo fue el proceso de selección que hicisteis para escoger a la subcontrata con la que trabajáis actualmente?
- ¿Cómo coordináis vuestro trabajo y el de la subcontrata?
- ¿Cómo es la relación entre la subcontrata y la empresa? ¿os ayudáis a mejorar mutuamente? O, sin embargo, ¿os limitáis a que cada uno realice su trabajo?
- ¿Qué piensas de la forma de trabajar de las subcontratas? ¿Es muy diferente a la tuya?
- ¿Tenéis un control sobre lo que las empresas subcontratadas hacen y como lo hacen? Y si es así, ¿Cómo lo controláis?
- La construcción de un edificio tiene muchas tareas muy diferentes entre sí. ¿Cuántos gremios diferentes participan dentro de la obra y qué número de personas hay en cada grupo?

**En cuanto a la tecnología que utilizáis en la construcción:**

- ¿Cada cuánto renováis la tecnología que empleáis en las obras? ¿Notas que cada vez las máquinas y herramientas que se utilizan en la obra son más difíciles de manejar y requieren mucha más formación?

**En cuanto a la publicidad:**

- ¿Qué vías de publicidad utilizáis?
- A tú parecer ¿hacéis suficiente publicidad? ¿Cómo es de efectiva? ¿Os conocen por los alrededores?

**Mano de obra:**

- Se habla de un gran problema de falta de trabajadores cualificados en el sector, ¿qué opinas acerca de eso? ¿Cuál crees que es el problema? ¿Notáis que la subcontrata tiene problemas a la hora de contratar gente cualificada? Y si es así, ¿Cómo lo notáis?
- ¿Dispone la subcontrata siempre de los recursos necesarios en cada momento? Y si no es así, ¿a qué crees que se debe? (no consiguen atraer a trabajadores cualificados, no consiguen retener a trabajadores cualificados...)
- ¿Cómo era la calidad del trabajo hace unos años? ¿Han empeorado las condiciones laborales? ¿Por qué crees que esto es así?
- La siniestralidad laboral dice ser uno de los problemas más importantes del sector de la construcción, ¿en vuestra empresa soléis tener muchos accidentes? Y si es así, ¿a qué creéis se debe? (falta de formación, falta de conciencia, herramientas de seguridad no adecuadas...)
- ¿Qué hacéis cuando un trabajador no lleva a cabo las medidas de seguridad necesarias?

**Mirando hacia el futuro:**

- Tras mantener una conversación con el socio mayoritario ¿Como ves a la empresa de aquí a 20 años? ¿Hacia dónde queréis ir?
- ¿Qué objetivos tenéis en mente? ¿Qué queréis lograr o en que os gustaría mejorar?
- Si tu quisieras empezar a crecer... ¿qué problemas verías?
- Si imaginas a tu empresa empezando a realizar una nueva obra... ¿sería alado de la empresa que ahora mismo tienes subcontratada? O, sin embargo, ¿es una relación que solo está planteada hasta que termine la obra actual? ¿Por qué?